

LIDERANÇA E CRIATIVIDADE:
O PAPEL DA CO-RUMINAÇÃO NOS PROCESSOS CRIATIVOS

Marta Sofia Gonçalves Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:
Professor Doutor Aristides I. Ferreira, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2019

LIDERANÇA E CRIATIVIDADE:
O PAPEL DA CO-RUMINAÇÃO NOS PROCESSOS CRIATIVOS

Marta Sofia Gonçalves Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:
Professor Doutor Aristides I. Ferreira, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2019

Resumo

O presente estudo pretende contribuir para um conhecimento aprofundado da “liderança humilde” e da “liderança sombra” e uma investigação de como estes dois construtos podem influenciar a criatividade. Neste estudo, são analisadas algumas variáveis que podem influenciar esta relação como a co-ruminação nos processos criativos, a co-ruminação negativa e o controlo laboral.

A revisão de literatura demonstra a necessidade de uma investigação mais profunda sobre todos os itens, especialmente no construto da co-ruminação nos processos criativos, pois não existe muita investigação sobre o tema.

A metodologia utilizada nesta investigação foi realizada através de um questionário, disposto aos colaboradores de uma empresa de tecnologia de informação em três momentos, num intervalo de tempo de 2 meses, com uma amostra total de 200 colaboradores. No entanto, apenas 102 responderam nos três momentos. Foram assim realizados dois estudos: um primeiro modelo em que se procura desenvolver o efeito da liderança humilde na criatividade dos colaboradores e explorar como a co-ruminação nos processos criativos pode moderar este efeito e um segundo modelo, onde se investiga o efeito da liderança sob o “efeito-sombra” na criatividade e se a co-ruminação negativa sobre processos criativos modera o efeito indireto da liderança sombra sobre a criatividade, através do controlo laboral, atuando este último construto como mediador.

Por último, é apresentada a discussão dos resultados, a contribuição desta investigação para o mercado laboral na perspectiva de gestão de recursos humanos e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança; criatividade; estudo longitudinal; organização.

Classificação de acordo com as categorias definidas pelo Journal of Economics Literature (JEL Classification Systems):

Labor Management (M54);

Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration (O15).

Abstract

This study aims to contribute to an in-depth understanding of “humble leadership” and “shadow leadership” and to an investigation into how these two constructs can influence creativity. In this study, we analyze some variables that may influence this relationship, such as co-rumination of creative processes, negative co-rumination and labor control.

The literature review demonstrates the need for a deeper investigation regarding all items, especially the co-rumination of creative processes, since there is not much research on the subject.

The methodology used in this research was conducted through a questionnaire, which was made available to employees of an information technology company at three timepoints, over a period of 2 months, with a total sample of 200 employees. However, only 102 responded at all three timepoints. Two studies were carried out: a first model that seeks to develop the effect of humble leadership on the creativity of employees and to explore how the co-rumination of creative processes can moderate this effect; and a second model, which investigates the effect of leadership under shadow effect on creativity and whether negative co-rumination over creative processes moderates the indirect effect of shadow leadership on creativity through labor control, the latter construct acting as a mediator.

Finally, the discussion of the results, the contribution of this research to the labor market from the perspective of human resources management and suggestions for future studies are presented.

Keywords: Leadership; creativity; longitudinal study; organization

JEL Classification Systems:

Labor Management (M54);

Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration (O15).

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Aristides Ferreira por todo o apoio constante ao longo deste ano. Por ter-me feito acreditar em mim própria e por todas as palavras sábias, que controlaram a minha ansiedade e, por vezes, a minha vontade de desistir.

Quero agradecer igualmente à organização, onde realizei o meu estágio, que aceitou colaborar neste estudo e mostrou-se preocupada na sua realização. Quero agradecer especialmente ao departamento de RH onde trabalhei, composto por Nainna Silva, Ana Antunes e Mara Reis, por toda a força e carinho que depositaram em mim.

Aos meus amigos e colegas deste mestrado: obrigada pelo apoio, compreensão e motivação para a realização deste trabalho. Um agradecimento especial à Teresa Seixas, por nunca me ter deixado desistir.

Agradeço igualmente a todos os meus amigos. Aos de infância, que sempre me estiveram a apoiar. Aos meus amigos do secundário, que são a família que eu criei, que são o maior refúgio e os que mais entenderam este meu ano. Aos de licenciatura, que compreenderam as minhas falhas e sempre ligaram para me desejar “boa sorte”. Um agradecimento especial à Sara Liliana e à Dina Marques por serem como umas irmãs para mim.

Por fim, e mais importante, um especial agradecimento à minha família. Ao meu pai, Joaquim, que sempre me deu liberdade para eu me tornar o que eu quisesse, desde que fosse feliz. À minha mãe, Zita, pelos sinais de carinho, pelas ligações constantes e por mostrar que eu conseguia. À minha irmã, Ana Cláudia, que foi a pessoa que mais percebeu este meu ano e mais me ajudou a ultrapassar tudo.

ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura	5
2.1. Liderança	5
2.2. Liderança Humilde	7
2.3. Liderança Sombra.....	9
2.4. A relação entre Liderança Humilde e a Criatividade	11
2.5. A relação entre Liderança Sombra e Criatividade.....	13
2.6. O Papel Moderador da Co-Ruminação nos Processos Criativos Na Liderança Humilde e Criatividade	14
2.7. O Papel Mediador do Controlo Na Liderança Sombra e Criatividade	16
2.8. O Papel Moderador da Co-ruminação Negativa na Liderança Sombra e Criatividade através do Controlo	19
3. Modelos e Hipóteses	21
3.1. Modelo 1	21
3.2. Modelo 2.....	21
3.3. Hipóteses	22
4. Metodologia.....	23
4.1. Amostra e Procedimentos	23
4.2. Instrumentos	25
4.2.1. Liderança.....	25
4.2.2. Criatividade	25
4.2.3. Co-ruminação	26
4.2.4. Controlo.....	27
5. Resultados	28
5.1. Análise do Modelo 1.....	28

5.2. Análise do Modelo 2.....	31
6. Discussão	35
6.1. Contribuição Teórica	35
6.2. Contribuição Prática	37
6.3. Limitações e Estudos Futuros.....	39
7. Conclusão	41
8. Referências.....	42
9. Anexos	48
9.1. Anexo A - Questionário.....	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Estatística descritiva e correlações entre Liderança Humilde (T1), Criatividade (T3) e Co-ruminação Criativa (T2)	28
Tabela II - Resultados do Modelo de Moderação (Co-Ruminação Criativa)	29
Tabela III - Estatística descritiva e correlações entre Liderança Sombra (T1), Criatividade (T3), Controlo (T2) e Co-ruminação Negativa (T1)	31
Tabela IV - Resultados do Modelo de Mediação (Controlo).....	32
Tabela V - Resultados do Modelo de Mediação Moderada (Co-ruminação Negativa)	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Modelo conceptual proposto 1	21
Figura II - Modelo conceptual proposto 2	21
Figura III - Interação entre Liderança Humilde e Criatividade, para níveis diferentes de Co-ruminação Criativa	30
Figura IV - Interação entre Controlo e Criatividade, para níveis diferentes de Co-ruminação Negativa nos Processos Criativos	34

1. Introdução

A liderança tem sido alvo dos estudos atuais devido à crescente globalização. Cada vez mais temos presentes várias culturas no mundo laboral, pessoas com idades muito distintas e condições requeridas diferentes de colaborador para colaborador (Alton, 2018). Assim, é necessário que os líderes tenham a capacidade de intervir, motivar os seus funcionários e fazer com que os limites organizacionais se transformem em oportunidades para a inovação.

O construto de liderança ganhou realce maioritariamente no século passado, onde vários autores fizeram um estudo profundo dos vários tipos de liderança. Essa investigação incidiu maioritariamente na tentativa de determinar uma definição de liderança, o seu efeito e como esta seria importante nas organizações (Bass & Stogdill, 1990; Rost, 1991). Para além disso, devido à forte influência dos líderes nos colaboradores, os autores estudaram também que determinantes dos mesmos podiam fazer com que estes persuadissem os seus liderados. Sem uma resposta sucinta e definida, a liderança ainda é compreendida como um processo complexo, pois depende de outras dimensões (Bass, 1990; Simões, 2013).

No sentido de ganhar poder no mercado laboral, é necessário igualmente que as ideias sejam competitivas. Para isso, os colaboradores tentam ser mais criativos, uma vez que a crescente mudança organizacional tem sido cada vez mais rápida e facilitada. A criatividade é o recurso “mais precioso da nossa mente” (Alencar, 1995:7) e, uma vez que os líderes estão mais preocupados com os prazos e com o poder de vingarem no mercado laboral, do que propriamente com a forma de como estão a liderar, põe-se a questão se a liderança tem algum efeito na criatividade.

Com a competitividade, também os colaboradores procuram organizações onde possam ter a liberdade de pensar e discutir as mais variadas ideias. O líder pode ter a capacidade de aceitar que os seus colaboradores errem. Neste caso, estamos a lidar com uma “liderança humilde”.

A presença da humildade na liderança tem sido alvo de investigação no seguimento de que a definição de humildade está muitas vezes relacionada com a auto-humilhação. No entanto, autores discutem que liderança humilde é sinónimo de competitividade. Quando um líder consegue lidar com a falha e fazer com que ideias futuras sejam mais produtivas, pois tenta perceber onde falharam, facilmente é mais competitivo que um líder que só espera o sucesso (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Assim, este líder terá uma relação mais próxima com os seus colaboradores.

Este modo de liderança é cada vez mais utilizado pois estudos recentes encontraram uma relação positiva significativa entre a liderança humilde e a satisfação dos colaboradores.

Quando o nível de confiança dos colaboradores aumenta, a sua autonomia faz com que tenham maior motivação e os indivíduos começam a encarar os desafios sem medo de falhar (Dess & Picken, 2000; Shalley, Zhou & Oldham, 2004).

No entanto, existe outro construto a ser validado: o “efeito-sombra” da liderança. Este efeito prevê que o líder, ao ter medo de ser ultrapassado pelos seus colaboradores, interage com o seu liderado não com base no seu trabalho e no seu mérito, mas pela percepção de que este pode ser uma ameaça à sua carreira (Simões, 2013). O construto de “liderança sombra” também poderá influenciar os colaboradores, principalmente na sua capacidade criativa. É necessário estudar se esta influência pode ser positiva.

É no limite do caos que, por vezes, os colaboradores se tornam mais criativos devido à pressão da competitividade e da necessidade de dar uma resposta prontamente (Stacey, 1996). Assim, aquando uma liderança sombra, a criatividade dos colaboradores poderá aumentar, pois haverá uma maior consciencialização de que as tentativas de novas formas de trabalho poderão ajudar a agilizar a conclusão do mesmo.

Esta investigação irá ajudar a responder a algumas lacunas na revisão de literatura. Primeiramente, irá contribuir para o desenvolvimento do estudo de dois modos de liderança – a liderança humilde e a liderança sob o “efeito-sombra” (liderança sombra) – e a relação de cada um destes com a criatividade.

A criatividade é uma característica muito importante, pois é através da mesma que os colaboradores chegam a soluções e ideias adequadas às tarefas. A liderança tem assim uma forte relação com a criatividade, pois os líderes devem incentivar os seus colaboradores a terem novas ideias, de modo a colmatar as necessidades atuais e divergentes da atualidade e a potencializar a organização (Klemm, 2016).

Uma vez que o setor das tecnologias de informação é um setor de mudança repentina, que necessita de uma inovação constante, é necessário estudar com que tipo de liderança os indivíduos têm efeitos positivos com a criatividade. Como poderemos ver na revisão de literatura, a liderança humilde, ao permitir que os colaboradores errem, ao proporcionar apoio social e a aumentar procedimentos mais justos, aumenta o nível de confiança do colaborador (Deci, Connell & Ryan, 1989; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), o que pode aumentar assim os seus índices de criatividade. No intuito de colmatar a falha de estudos nesta área, é importante estudar se a liderança humilde é positivamente correlacionada com a criatividade (H1).

Por outro lado, é regularmente favorável pensarmos que uma liderança sombra irá diminuir os sentimentos de pertença dos colaboradores na organização (Almeida, 2013:54). Contudo,

autores também abordaram que a pressão e o comportamento insistente por parte dos líderes poderão aumentar a produtividade e o foco (Lane & Down, 2010; Stacey, 1996). Como referido na teoria do caos de Stacey (1996), existem organizações que estão à beira do caos, mas numa zona criativa. É estudada então a hipótese se a liderança sob o “efeito-sombra” poderá estar positivamente correlacionada com a criatividade (H2).

Nas organizações, a abordagem dos problemas tem sido uma constante na iniciativa de aumentar o bem-estar da organização. É na integração de conversas sobre os problemas entre colaboradores que se pode aumentar os sentimentos de pertença dos mesmos, uma vez que há uma abertura na relação social. Assim, a co-ruminação, construto que define esta partilha de ideias e problemas, é necessária ser estudada de modo a perceber de que modo poderá ajudar no efeito entre a liderança e a criatividade. Esta conversa pode ser positiva e aumentar a criatividade: neste caso estaremos presentes sobre a co-ruminação nos processos criativos (co-ruminação criativa). No entanto, caso esta partilha seja em demasia, poderá criar *stress* aos pares e assim tornar-se num processo negativo para a criatividade (co-ruminação negativa).

Portanto, o estudo da liderança humilde e criatividade é aprofundado com a moderação da co-ruminação criativa, na relação entre a liderança humilde e a criatividade, onde obtemos o primeiro modelo de investigação desta dissertação. Para que possa haver liberdade para esta abertura sobre os problemas, é necessário que o líder o permita, logo teremos de estar presentes sobre um líder humilde. Assim, no intuito de aprofundar o estudo sobre o tema, e ao investigarmos se a liderança humilde terá um efeito positivo na criatividade, é necessário averiguar igualmente se a co-ruminação nos processos criativos aumenta este efeito (H3), visto que os colaboradores poderão sentir-se mais disponíveis para partilhar as suas ideias e, assim, serem mais criativos (Boren, 2013).

O controlo laboral é cada vez mais um requisito na procura de trabalho numa organização, especialmente entre os jovens, cuja necessidade de as tarefas estarem descritas e de terem o poder de ordenar a realização das mesmas são condição importante. Deste modo, num segundo modelo, o estudo irá recair sobre a relação da liderança sob o “efeito-sombra” (liderança sombra) e a criatividade, sendo esta relação mediada pelo controlo laboral (H4).

Este modo de liderar, ao ser demasiado possessivo e desviante, pode fazer com que os colaboradores se foquem em tentar agradar ao liderado mais do que terem atenção aos seus resultados laborais (Almeida, 2013). No entanto, este controlo dos objetivos pode ser positivo para a criatividade, uma vez que os líderes ao terem consciência que têm o poder de gerir as ideias dos liderados, permitem que os mesmos possam ter a liberdade para ser criativos (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006).

Neste último modelo exposto, também iremos utilizar uma mediação moderada, com o moderador co-ruminação negativa, na relação entre o controlo e a criatividade. Ao estarmos constantemente a falar com os nossos pares ou com o nosso líder sobre os nossos problemas, podemos estar a criar *stress* e ansiedade nos mesmos, tornando-se assim a co-ruminação num processo negativo (Boren, 2013; Cohen & Ferrari, 2010). No entanto, uma vez que o controlo poderá ter efeitos positivos na criatividade, a co-ruminação negativa poderá levar ao aumento deste efeito, ou seja, nos indivíduos com níveis elevados de co-ruminação negativa, o efeito positivo do controlo sobre a criatividade é mais significativo.

Estes dois modelos irão ser medidos através de um questionário em três momentos, inserido no setor das tecnologias da informação. Neste setor é importante entender esta relação entre a liderança e a criatividade visto que está em constante mudança e é mais abrangido por *millennials*, que, para além de salários competitivos, procuram um clima organizacional onde, com as suas ideias, poderão fazer a diferença.

Após a revisão da literatura, esta investigação irá reportar os resultados das estatísticas dos modelos apresentados, analisados através de escalas devidamente validadas. Seguidamente, discutir-se-ão as contribuições teóricas, as contribuições práticas e as limitações deste estudo com a sugestão de pesquisas futuras.

2. Revisão de literatura

2.1. Liderança

Nos últimos tempos, à medida que o ambiente organizacional muda, os comportamentos dos líderes são cada vez mais investigados. É necessário então haver uma noção clara de liderança.

Os investigadores explicam liderança de forma tão díspar “que há tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que tentaram defini-la” (Stogdill, 1974 como referido em Northouse, 2016). Contudo, a definição mais partilhada é a de Yukl (2002, como referido em Daniëls, Hondeghem & Dochy, 2019) que explica que “liderança é um processo de influência em que um indivíduo exerce influência intencional sobre os outros para estruturar atividades e relacionamentos em um grupo ou numa organização”. Em 1991, Rost realizou uma revisão de definições de liderança encontradas em 587 livros, anteriormente abordadas entre 1900 a 1990 e apresentou a evolução dessas definições (Rost, 1991).

Entre 1900 a 1929, o controlo e a centralização do poder eram o tema comum para a definição deste conceito. Em 1927, Moore definia liderança como “a capacidade de impressionar a vontade do líder sobre os liderados e induzir a obediência, respeito, lealdade e cooperação” (como referido em Bass & Stogdill, 1990).

Nos anos 30, a definição de liderança modificou-se. O líder deixou de ser caracterizado como uma pessoa que domina o liderado, mas sim que o influencia. Características (traços) de cada indivíduo começaram a ser fator diferenciador e investigadores questionavam-se como as características de cada um podem influenciar um grupo. Também foi foco nos estudos desta época de como a mudança de atitudes e atividades de cada um podem também influenciar o líder. Rothman e Cooper (2015) concluíram que existiam alguns traços específicos para se tornar num líder, como a competências sociais, competências técnicas, competências intelectuais, ética e simpatia. Bass (1990) criticou esta teoria, pois não tem como base o contexto ou situação onde a liderança ocorre, o que pode influenciar as características que o líder pode expor.

Hemphill (1949) abordou, já nos anos 40, que os traços de cada indivíduo são importantes, mas que essa definição escondia as características do grupo. A abordagem de grupo foi o foco neste período, onde a liderança era definida como o comportamento de um indivíduo enquanto envolvido na supervisão das atividades do mesmo. Não existem líderes absolutos, que tenham intrínseca a capacidade de ser líder, pois para haver uma liderança bem-sucedida é necessário ter em conta os traços do grupo a ser liderado (Hemphill, 1949).

Na década seguinte, liderança foi dominada por três grandes teorias. Houve uma continuidade da teoria de grupo, referida nos anos 40, em que o líder é avaliado pelo que exerce em grupo e pelo poder que tem de passar os desafios e objetivos aos liderados. A segunda grande teoria da década de 50 caracteriza a liderança como a relação que desenvolve objetivos partilhados, ao transmitir aos seus liderados que trabalham para um fim comum. A teoria da efetividade foi a terceira teoria da década, em que a liderança é definida pela habilidade de influenciar a efetividade geral do grupo (Northouse, 2016).

Já em meados de 60, liderança foi definida como as ações das pessoas que influenciam outras pessoas numa direção partilhada (Seeman, 1960 como referido em Rost, 1991). Na década seguinte, o foco foi a organização em si, em o que o líder era avaliado pelos aspetos positivos e negativos que transmitia ao liderado, dependendo do contexto ou situação presente na organização, pois em cada tempo, os comportamentos do líder alteram-se e altera assim o seu estilo de liderança (Jesuino, 1987).

A teoria de contingência de Fiedler contribuiu para o desenvolvimento no estudo da liderança, pois não só foi a primeira teoria a ter em conta os fatores situacionais, como também a personalidade e necessidades dos líderes, e não apenas o seu comportamento. Este acredita, segundo Tosi e Mero, que seria mais fácil mudar o clima organizacional que o estilo do líder, uma vez que a personalidade do líder não é suscetível de mudança (como referido em Borkowski, 2016).

Em 1980, o tema liderança foi o foco mais suscetível de investigação. A relação vertical do líder e do liderado deixa de ser restrita, implicando a criação de um papel inovador e uma mais-valia para organização em termos de gestão laboral (Jago, 1982). Segundo Conger e Kanungo (1987) a definição de liderança deve ser exposta como “um processo capaz de transportar a organização de um estado presente para um estado futuro” (Miranda, 2014) realizado em três etapas: (1) avaliação do *status quo*, em que o líder deve entender as necessidades e capacidades dos participantes e ter a habilidade de diagnosticar problemas e oportunidades situacionais; (2) formulação e articulação de objetivos, em que o líder formula o caminho para o alcance dos objetivos da organização; e (3) meios para implementar a sua visão. Nesta última etapa, o líder necessita que os seus liderados validem a sua existência e desejem de livre vontade alcançar os objetivos organizacionais, através da confiança, para que num longo-prazo consigam todos o sucesso. Conger (1989) ainda acrescenta que os líderes têm a capacidade de inspirar os outros a ultrapassar os seus limites e que representa um modelo a seguir, tanto nos comportamentos que têm, como na sua disponibilidade de “fazer sacrifícios pessoais, em nome dos ideais estabelecidos” (Almeida, 2013).

Com a mudança do espaço de trabalho, do perfil do trabalhador, com uma faixa etária muito diversificada presente no mercado de trabalho, o perfil do líder também terá de ser modificado, para que haja uma liderança bem-sucedida ao longo do tempo (Offermann & Coats, 2018).

As atuais investigações sobre liderança focam-se em como um líder pode influenciar um indivíduo, um grupo ou uma organização. Esta influência depende dos tipos de liderança exercitada.

É necessário um grupo para atingir as metas da organização, logo é importante que o líder tenha uma boa capacidade de comunicação, questione e envolva os colaboradores num compromisso mútuo (Schaefer, 2015).

O líder pode ter a capacidade de aceitar que os seus colaboradores errem. Aceitar as próprias fragilidades dos seus liderados e, assim, criar um clima de integração e valorização de competências de todos. Surge então um outro tema fundamental – a liderança humilde – que será abordada no tópico seguinte.

2.2. Liderança Humilde

Líder já não significa apenas a pessoa que dirige outra pessoa, um grupo ou uma organização. Os líderes tornaram-se exemplos do que os liderados começaram a apelidar como ídolos e heróis. Sendo assim, como modelos a seguir para os liderados, começa a existir um crescente apelo à humildade na liderança (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005).

Como descrito por Tangney (2002, como referido em Exline & Geyer, 2004), as definições de humildade no dicionário estão relacionadas com aspetos negativos como a auto-humilhação, a baixa autoestima e a humilhação do outro. Numa outra ótica, alguns autores tentaram evidenciar que a humildade pode ser associada a aspetos mais positivos que negativos. Morgan (2001) investigou se a humildade poderia ser uma virtude. Apesar de este conceito estar primeiramente ligado ao cristianismo, Morgan considera que humildade é exposta longe de si mesmo, sendo uma virtude que surge de um reconhecimento e de uma atenção à realidade que é maior que a própria pessoa. Humildade não deve ser um conceito ligado à religião. Murdoch considera que humildade é uma das melhores virtudes, superior à liberdade e coragem, pois o homem “ao ver-se como nada, consegue ver todas as outras coisas como elas realmente são” (como referido em Setiya, 2013).

Para Owens, Johnson & Mitchell (2013) a humildade melhora as relações sociais, quer pessoais quer laborais, o que aumenta o desempenho a nível organizacional e o bem-estar emocional. Os autores abordam que esta humildade, quando é incluída no líder, pode influenciar

o contexto organizacional e aumentar o desenvolvimento dos colaboradores, a satisfação dos colaboradores com o próprio trabalho e conseguir uma retenção dos mesmos.

A utilidade da humildade na liderança foi alvo do estudo de Jay Collins. Este autor investigou organizações de alta performance e a primeira característica encontrada das mesmas foi que eram lideradas por líderes de “Nível 5” (Collins, 2001). Estes líderes são caracterizados por, para além de serem gestores competentes e eficazes, mostrarem uma combinação entre humildade pessoal, vontade e determinação profissional. O carisma e extroversão não foram características mais visíveis nos líderes, no estudo. Organizações lideradas por pessoas humildes têm um desempenho superior, que é prolongado por um longo período de tempo. Caso este líder deixe a organização, o desempenho superior é assegurado. Por fim, Collins referiu que excessivos privilégios e colaboradores com pensamento apenas em ganho pessoal, não surgem conectados com a liderança humilde.

Uma vez que os líderes são vistos como heróis, como já referido anteriormente, esta imagem aumenta a nossa necessidade por “produtos de liderança” e, como nos fixamos nas características dos próprios líderes, tentamos ser como os mesmos. Assim, os líderes que são reconhecidos pelos seus liderados são capazes de ter efeitos profundos e extraordinários sobre os mesmos (Conger e Kanungo, 1987). Os participantes do estudo de Exline & Geyer (2004), quando questionados se a humildade estava associada a liderança e confiança, responderam negativamente. Mesmo quando solicitados a que imaginassem pessoas humildes, estes associavam esta característica a líderes religiosos e não a líderes organizacionais.

Vera & Rodriguez-Lopez (2004) incluíram humildade e competitividade na mesma frase. Um líder humilde tem a capacidade de ver o sucesso e a falha, o trabalho e a vida, sem engrandecer. Ambos referiram que humildade é um ponto médio entre a arrogância e a falta de autoestima, que faz com que a pessoa consiga ser humilde e competitiva ao mesmo tempo. Abordaram também o que seria uma organização humilde e propuseram que é “uma função de (1) a humildade de líderes estratégicos, (2) a humildade dos membros individuais e (3) a ênfase que a cultura, os sistemas, os procedimentos e a estrutura da empresa colocam no desenvolvimento da humildade como fator-chave do sucesso”.

Apesar desta forma positiva de ver humildade, é necessário o foco nos custos que uma liderança humilde pode ter. Humildade está associada à compreensão das tentativas falhadas e a riscos interpessoais. Tem sido indicado que as pessoas que iniciam uma discussão e tentam demonstrar que têm as melhores ideias do grupo, normalmente não são as pessoas preferidas dos membros desse grupo, pois mostram superioridade. Deste modo são evidenciados os custos

para a organização, pois pode-se perder grandes ideias intelectuais, devido a este tipo de rejeição (Aronson, Willerman & Floyd, 1966).

Um líder, como dito anteriormente, é alguém que deve mostrar-se decisivo e convicto das suas ideias, para passar informações e funções aos seus liderados. No entanto, ao considerar este tipo de característica de um líder, não é comum associar humildade às características do mesmo, mas sim características que envolvam uma orientação de atenção para o próprio (Exline e Geyer, 2004).

Neste caso, é necessário a introdução de outro contexto de liderança – a liderança sombra.

2.3. Liderança Sombra

Nos dias de hoje, as organizações ultrapassam uma fase com poucos recursos e os colaboradores estão, muitas vezes, na luta pelo seu emprego. Por conseguinte, cria-se o sentimento de receio de poderem vir a ser “ultrapassados” pelos seus colaboradores e sentem ameaçada a sua posição de chefia, mudando a forma como interagem com os liderados. Deste modo, o construto denominado por “efeito-sombra”, proposto por Simões (2013), surge de forma a colmatar algo que ainda não está presente na literatura e contribuir para uma maior compreensão da liderança moderna.

O “efeito-sombra” diz respeito ao modo como os líderes decidem interagir com os seus colaboradores com base na perceção que têm destes. Como designado no estudo de Simões (2013), o “efeito-sombra” é quando um líder interage com os colaboradores não com base no mérito e competência dos mesmos, mas pela perceção que estes possam ser uma ameaça à sua carreira. Este efeito faz com que o líder seja incapaz de receber novas ideias e de apreciar o trabalho dos seus colaboradores, criando uma barreira. Na visão de Maitland (2018) o “efeito-sombra” faz com que o líder tenha a tendência de humilhar os colaboradores e incentivar a competição entre eles.

Num mundo organizacional, uma interação entre os líderes e os colaboradores deve ter como base o mérito e a competência. No caso do “efeito-sombra” essa interação é desenvolvida com suporte na ideia de que os colaboradores poderão ser uma ameaça à posição de líder (Simões, 2013).

Portanto, o objetivo dos líderes é que os colaboradores permaneçam à sua “sombra” por falta de reconhecimento e apreciação do seu trabalho (Jorge, 2016), comportamento de um líder não ético. Podemos observar características de líder ético na definição sugerida por Brown e Treviño (2006) em que abordam que este tipo de líder é visto como uma pessoa ética e com

valores, preocupada não apenas consigo próprio, mas com sociedade. Comporta-se de forma ética, tanto na vida profissional como na vida pessoal. Igualmente, Matela (2016) sustenta que os líderes éticos possuem características como a honestidade, justiça e preocupação por todos os colaboradores, num ambiente justo. Este efeito altera a percepção de liderança no sentido em que, quanto mais elevado for o grau de “efeito-sombra” percebido, menor será a percepção de ética na liderança (Jorge, 2016). Na visão May, Chan, Hodges & Avolio (2003) podem existir diversas razões para os líderes não se comportarem de forma ética, nomeadamente para preservar a sobrevivência da própria carreira.

Desta forma, o “efeito-sombra” pode integrar-se nesta ideia aqui expressa, já que é um dos principais fatores por detrás deste construto. Zhu (2008) defende que os líderes éticos, regra geral, tratam os trabalhadores de forma justa, imparcial, o que não vai ao encontro de líderes que percebem o “efeito-sombra” uma vez que se relacionam com os seus colaboradores de maneira diferente sem ter em conta o mérito e competência.

Simões (2013) no seu estudo desenvolveu uma escala que avalia o que designou por “efeito-sombra” designada Efeito Sombra na Liderança (SEL), em que através de uma prévia investigação verificou a correlação positiva e significativa entre o “efeito-sombra” e a intenção de *turnover* – que representa a vontade do colaborador abandonar a organização, sendo uma consequência direta do efeito. Isto surge em parte, na visão de Borrallho (2015) porque o trabalhador não se sente valorizado nem reconhecido e, conseqüentemente, acaba por não se identificar com a organização à qual pertence. Tal como Camara (2014:290) referiu, são valorizadas as organizações “que apostam no desenvolvimento dos seus colaboradores e lhes dão a oportunidade de formação e desenvolvimento profissional”. Se existir uma barreira de desenvolvimento, mesmo que esta barreira seja uma barreira ética, a organização irá aumentar o seu *turnover*.

Ferreira e Freire (2001) referem no seu estudo que o comportamento do líder é um ponto fundamental para a motivação dos colaboradores, pois é este que tem a capacidade de os incentivar a cumprir os objetivos organizacionais e mostrar que esses objetivos são para uma melhoria comum. Quando tal não acontece, como quando uma liderança sob “efeito-sombra”, o vínculo com a organização é bem menor contribuindo para a intenção de abandono da organização (Bergamini, 2006 como referido em Simões, 2003).

Existe uma aposta para as organizações que passa pela emergência em que os colaboradores se tornem criativos, tenham claros os objetivos, saibam comunicar entre eles de forma convincente e que elevem os patamares de motivação e desempenho, devido ao avanço da tecnologia e às novas formas de realização da função (Miranda, 2014). Sendo que o mito de

herói foi recuperado, é necessário perceber se este tipo de liderança poderá beneficiar positivamente o colaborador, uma vez que existe uma repetição do comportamento do líder por parte dos colaboradores. Apesar da falta de à-vontade para transmitir ideias, devido ao aperto de tempo associada, alguns colaboradores poderão ser mais produtivos e criativos sob pressão (abordado no ponto 2.5.).

2.4. A relação entre Liderança Humilde e a Criatividade

A criatividade é essencial nos dias de hoje nas organizações, face à competitividade ser cada vez maior. A criatividade dos colaboradores é recurso crucial para ajudar as organizações a enfrentar desafios competitivos, aproveitar oportunidades de negócios e melhorar a eficácia organizacional (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012). Atualmente, face à crescente entrada da tecnologia no mundo laboral, é necessário que os colaboradores tentem descobrir maneiras de exercer o seu trabalho de forma mais rápida e com menos custos, de modo a estarem presentes no mercado.

Segundo Woodman, Sawyer e Griffin (1993), a criatividade consiste no desenvolvimento de novas ideias ou ideias potencialmente úteis para a criação de novos produtos, serviços e procedimentos, tendo sempre como objetivo contribuir para o desenvolvimento da organização e igualmente para a sua inovação. Em termos de condições para que a criatividade possa ser exercida e aceite em grupo, a liderança tem de ser colaborativa e estruturada. A dimensão do grupo e suas características também influenciam o processo criativo. Indivíduos que integram equipas de trabalhos são mais criativos quando os elementos do seu grupo laboral mostram apoio, incentivo e têm uma comunicação aberta. Assim, ao ter um *feedback* constante e informal pode haver efeitos que beneficiem a criatividade do trabalhador (Gonçalves, 2015).

Na organização, a cultura também é muito importante para o processo criativo. Se o colaborador se identificar com a cultura organizacional, motiva-se a mostrar novas ideias para que a mesma evolua e esta motivação aumenta o seu comportamento criativo, de modo a aprimorar o seu autorreconhecimento e conseguir pertencer a um grupo distinto (Carmeli, Cohen-Meitar & Elizur, 2007).

Na visão de Klemm (2016), a criatividade é uma qualidade de liderança que deve ser parte essencial em todas as funções de uma organização. Sustenta que os líderes podem não ser criativos, mas precisam de entender os elementos-chave do processo de criatividade – liberdade, autonomia e aceitação. Os líderes devem incentivar os seus colaboradores a terem novas ideias, disponibilizar e orientar o uso de técnicas específicas disponíveis para o enquadramento

adequado de tarefas ou problemas e para estimular o pensamento divergente e convergente, necessário para chegar a soluções ideais para tarefas e problemas.

As características individuais e as situações organizacionais afetam a criatividade organizacional. A personalidade de cada pessoa exerce influência sobre a criatividade, por exemplo, colaboradores mais criativos têm maior autoconfiança e tolerância, arriscam mais e têm maior abertura a experiências (Cummings & Oldham, 1997).

Em termos de fatores contextuais, Shalley, Zhou e Oldham (2004), avaliaram como estes podem afetar a criatividade. O primeiro fator estudado foi a complexidade do trabalho. Os autores concluíram que quando os trabalhadores estão em trabalhos complexos, caracterizados por altos níveis de autonomia, terão maior motivação, o que levará ao desenvolvimento de ideias criativas. Também a relação com os líderes e o seu tipo de liderança exercida influencia o trabalhador, pois, um líder que dê mais suporte organizacional, que dê um *feedback* não-controlador, mostre aceitação e reconhecimento, afeta positivamente a criatividade do liderado, a sua aprendizagem e a sua autoestima (Deci et al., 1989).

A teoria da percepção de suporte organizacional (POS) tem recebido muita atenção por parte dos investigadores. Esta expande o conceito de reciprocidade ao especificar que, em troca de resultados como apoio por parte do líder, condições do lugar de trabalho favoráveis ou procedimentos mais justos os colaboradores darão em troca um aumento do volume de negócios e um aumento do compromisso e do desempenho organizacional (Eisenberger et al., 1986).

Dess e Picken (2000) referem que organizações que incentivam a experiência e a tomada de riscos, têm uma vantagem competitiva. É necessário envolver todos os colaboradores para assim maximizar todas as ideias inovadoras. O nível de confiança dos trabalhadores influencia a forma como os indivíduos encaram novos desafios e como se envolvem na resolução dos mesmos.

Amabile, Conti, Coon, Lazenby e Herron (1996) estudaram como é que algumas categorias do mundo laboral podem afetar a criatividade. Em termos de incentivar a criatividade, analisaram como pode ser exercida a nível organizacional, do líder e do grupo de trabalho. Nesse estudo, os autores observaram que outros investigadores têm apontado que os gestores de projeto ou os diretores têm um papel crucial na especificação dos objetivos, em como interagem com os subordinados e como apoiam as ideias dos mesmos. Líderes que incentivam a criatividade dos seus liderados fazem com que os mesmos não tenham medo de críticas negativas. Para além disso “quando todos os elementos do grupo são incentivados pelos pares a tomar decisões, a resolver problemas, a criatividade é mais favorável a resultar” (Bligh, Pearce & Kohles, 2006).

Percebe-se então que colaboradores com líderes mais humildes tendem a ter maior desenvolvimento criativo nas organizações, pois têm a liberdade descobrir novas maneiras de exercer o seu trabalho, aumentando conseqüentemente a sua produtividade.

Hipótese 1: A liderança humilde encontra-se positivamente correlacionada com a criatividade.

2.5. A relação entre Liderança Sombra e Criatividade

Atualmente existem vários impedimentos à criatividade. Uma das barreiras é a pressão de tempo excessiva no ambiente laboral que pode resultar em reduzidos níveis de criatividade. Esta pressão, apesar de alguns investigadores discordarem, pode diminuir a liberdade de pensamentos dos colaboradores ao não existir tempo para pensar em formas mais criativas de exercer a função. O líder controla desnecessariamente o liderado (Amabile et al., 1996). Outra barreira à criatividade são as críticas destrutivas entre colaboradores que, por medo que estejam a diminuir a sua posição, não ajudam os colegas, desmotivando-os.

“É muito mais frequente ver a criatividade a ser destruída que do que estimulada” (Almeida, 2013:54), pois o líder não precisa apenas de incentivar os seus colaboradores a terem ideias, mas sim colocá-las em prática.

É necessário então haver uma ênfase sobre a estratégia utilizada pelo líder na sua forma de criar. No estudo de Kirton (1994 como referido em Ee, Seng & Kwang, 2007), o mesmo define estilos de criar diferentes que revelam a forma como se pode expor a solução de problemas e a tomada de decisões e define dois estilos básicos: o estilo de criar pode ser inovador ou adaptativo. O estilo adaptativo está mais relacionado com os pontos anteriormente abordados sobre a liderança sombra. Os líderes que auferem este estilo caracterizam-se por disciplina e conformidade. Este tipo de líder é mais relacionado e atento ao detalhe, preferindo soluções que já foram provadas anteriormente. Deste modo, o líder dá prioridade à estabilidade o que reduz a probabilidade de erros e problemas, aumentando a eficiência (Almeida, 2013).

Contudo existem autores que sugerem que certa pressão pode influenciar positivamente o comportamento do liderado. O comportamento do líder pode influenciar as perceções de suporte recebido por parte do mesmo nos seus subordinados o que, por sua vez, influencia a criatividade dos liderados (Amabile et al., 1996).

Ao se sentirem pressionados, os colaboradores focam-se mais no seu trabalho e nas regras para o realizar, aumentando assim a produtividade. Com os deadlines apertados, tornam-se

criativos, a fim de tentarem ser os mais rápidos possíveis. Assim, os seus melhores trabalhos são feitos sob pressão.

Esta perspetiva remete-nos para a teoria do caos de Stacey (1996), que define o processo criativo como uma aprendizagem que ocorre no limite do caos, de forma desordenada, envolvendo diferenças e conflitos, o que pode causar muitas vezes sentimentos como a depressão, o que inova a forma de abordar a criatividade no contexto organizacional. Este ainda aborda que dentro das organizações podem existir sistemas de *networking* legítimos e de sombra, que são ambos sistemas de *feedback* não-linear. Os sistemas de sombra encontram-se nas organizações de forma informal. Estes podem mostrar conexões mais fortes que o legítimo, o que forma uma base para a criatividade organizacional (Stacey, 1996).

O facto de os objetivos não estarem definidos pode criar sentimentos de ansiedade nos colaboradores, mas isso depende das organizações. “Existem organizações que são caóticas, outras existem à beira do caos, mas numa zona criativa” (Lane e Down, 2010:521). Quando evidenciado o caos na organização, as decisões tomadas são mais complexas, o que faz com que o foco seja a aprendizagem da criatividade, de modo que se consiga facilitar as soluções a tomar (Lane e Down, 2010).

Assim, de acordo com a teoria exposta, podemos observar que a liderança sombra é um tipo de liderança que pode causar alguma discórdia entre o líder e o liderado, o que pode causar o caos. Este caos, apesar de intuitivamente poder aumentar os sentimentos de ansiedade, cria também pressão, e essa pressão poderá então aumentar a criatividade do colaborador, de modo a encontrar as soluções adequadas à resolução dos problemas.

Deste modo, coloca-se a questão se o “efeito-sombra” da liderança poderá aumentar a criatividade dos trabalhadores.

Hipótese 2: A liderança sombra encontra-se positivamente correlacionada com a criatividade.

2.6. O Papel Moderador da Co-Ruminação nos Processos Criativos Na Liderança Humilde e Criatividade

Uma vez que passamos imenso tempo da nossa vida no lugar de trabalho, as relações sociais são alvo de preocupação dos indivíduos. O ambiente social tem impacto nos sentimentos que temos no trabalho, pois influencia a nossa perceção do que os outros dizem e das suas atitudes (Sandelands, 1988). “Quando as pessoas falam sobre o seu trabalho, falam primeiro sobre outras pessoas. Falam sobre relações, intrigas, conflitos da vida” do seu grupo (Sandelands &

Boudens, 2000:50). O processo de socialização é essencial ao ser humano, dado que é quando partilhamos tudo o que vivemos e procuramos aprovação ou ajuda. Já Aristóteles abordava que o Homem é social e que tem três necessidades básicas: ser amado, ser reconhecido e ter o direito de errar.

O apoio social no ambiente laboral tem sido objeto de estudo por parte dos investigadores. Este apoio inclui comportamentos tangíveis, como oferecer assistência em algo físico e apoio emocional. Segundo Cobb (1976), o apoio social é definido como uma informação que leva o indivíduo a acreditar que ele é amado, cuidado, estimado e que pertence a uma rede de comunicação.

Haggard, Robert e Rose (2011) definiram co-ruminação como a discussão excessiva dos problemas pessoais num relacionamento diádico que é caracterizado pela frequente discussão de problemas, havendo a discussão do mesmo problema repetidamente, incentivo mútuo de discussão de problemas, especulação de problemas e focando-se nos sentimentos negativos.

Assim, existe diferença entre apoio social e co-ruminação. O apoio social está mais relacionado com comportamentos e expressões de simpatia e humildade, de apoio e escuta dos problemas do outro. Contudo, apesar da realização de elogios e comportamentos que demonstrem amizade pelo outro, não temos informação se os problemas são discutidos, nem temos informação de como são discutidos e abordados. Já a co-ruminação está dependente da abertura para conversar sobre problemas a fundo, ao repeti-los, e com a procura de ajuda de como o solucionar. Está relacionada com a compreensão do problema de outra pessoa e a tentativa de perceber a origem dos conflitos e se esses estarão a criar outras barreiras ou outros problemas (Haggard et al., 2011).

A co-ruminação pode ter efeitos positivos e negativos (posteriormente no ponto 2.8.), como abordado anteriormente. Numa perspetiva positiva, pode aumentar a proximidade entre os colaboradores, o que aumenta o sentimento de pertença no grupo, já que os colaboradores sentem-se à vontade de partilhar os seus problemas e procurar ajuda de alguém que vive o seu dia-a-dia laboral, sendo mais fácil de perspetivar como podem ultrapassar esse desafio.

Para além deste ponto, a co-ruminação pode aumentar a satisfação no trabalho, dado que as amizades criadas satisfazem a necessidade dos indivíduos de socializarem. Esta satisfação laboral é ponto importante para a continuidade da competitividade da empresa. Colaboradores que não tenham nenhuma ligação à organização onde estão alocados, facilmente procuram novos desafios. Através da preocupação demonstrada entre os pares e pelo líder, o colaborador sente um compromisso com a organização e tende a aumentar o seu desempenho pois considera que têm um objetivo comum. Haverá uma diminuição dos sentimentos de ansiedade e depressão

pois todos os problemas são facilmente abordados. A co-ruminação está então relacionada com o tipo de suporte social sobre a satisfação, preocupação e ansiedade (Afifi, Afifi, Merrill, Denes & Davis, 2013).

Uma das maneiras das organizações promoverem o bom clima organizacional é formularem estratégias com uma visão de apoio social e incluírem esse apoio na cultura organizacional. Devido ao aumento de *stress* e *burnout* dos colaboradores, podemos observar que indivíduos que se alinham à co-ruminação têm superiores ajustes de amizade e, assim, todas as atitudes dos colegas são entendidas como apoio social, o que leva à diminuição dos sentimentos negativos na organização (Boren, 2013).

A co-ruminação pode ser positiva se no ambiente organizacional houver liberdade para que o seja factível. Caso o liderado possa ter livre-arbítrio para expressar as suas ideias. Quando estamos na presença de um líder que nos permite falar dos nossos problemas e dificuldades e de perceber que outros problemas estão a ser causados por um problema maior, mais facilmente somos produtivos, pois conseguimos entender a origem da nossa má-performance. Haverá assim um aumento da produtividade: o colaborador mais facilmente irá ultrapassar o problema, por saber que pode contar com a ajuda do seu líder.

Ao investigarmos se a liderança humilde tem um efeito positivo na criatividade, podemos observar se, com o efeito da co-ruminação nos processos criativos, este aumenta, visto que como os colaboradores terão mais à-vontade para falar entre eles, seja possível assim criarem ideias e soluções mais criativas. Coloca-se então a hipótese seguinte.

Hipótese 3: A co-ruminação nos processos criativos modera a relação entre a liderança humilde e a criatividade, sendo que para níveis elevados de co-ruminação nos processos criativos maior o efeito de liderança humilde na criatividade.

2.7. O Papel Mediador do Controlo Na Liderança Sombra e Criatividade

Durante anos, investigadores tentaram encontrar aspetos que afetassem o ambiente organizacional, criando situações de *stress*. Como já referido anteriormente, aspetos como a falta de apoio organizacional ou uma liderança mais severa podem afetar negativamente este ambiente. Outro aspeto tem sido estudado, o controlo no trabalho, apesar de muitas vezes relacionado com a saúde-mental dos colaboradores, o *stress* e o tipo de liderança exercida.

O controlo do trabalho é definido como a medida em que as pessoas têm descrição e escolha no modo de exercer o seu trabalho. Karasek (1979) propôs que o controlo no trabalho permitia

que os colaboradores tivessem tomada de decisão, isto torná-los-ia quase autónomos no seu trabalho, o que poderia levar a um compromisso focado no problema (Karasek, 1979 como referido em Grant & Parker, 2009). Em 1985, Karasek desenvolveu uma medida que avaliava as dimensões de autoridade e o critério de habilidade. Apesar da sua pesquisa pelo controlo no trabalho, a teoria de Karasek foi criticada por definir inadequadamente o controlo, pois não teve em conta que a sua medida evidenciava igualmente outros fatores como a complexidade do trabalho (Smith, Tisak, Hahn & Schmieder, 1997).

Apesar de alguma falta de literatura sobre o tema, Jimmieson e Terry (1999) abordaram que existe evidência que níveis altos do controlo de trabalho, estão associados a menores níveis de *stress*. Cohen, em 1995, descreveu que “as pessoas têm a capacidade de crescer, de desenvolver as suas habilidades e de se conectarem com os outros, mas estão também confrontadas com a falta de segurança, ambiguidade, procuras competitivas e duras pressões laborais” (Jimmieson e Terry, 1999).

O apoio social pode reduzir os efeitos psicológicos negativos propostos pela pressão laboral. Contudo, alguns estudos como de Van der Doef e Maes (1999), revelaram que o apoio social tem maior probabilidade de exercer efeitos positivos quando existe falta de controlo do trabalho.

Bond e Bunce (2001) realizaram um estudo longitudinal que concluiu que uma reorganização do trabalho para redução do *stress* aufere melhorias significativas tanto no trabalho como na saúde dos colaboradores. Para além disso, observaram que esta reorganização retira melhorias significativas na saúde mental dos colaboradores e gera um aumento da taxa de desempenho quando é aumentado o controlo de trabalho. Os autores identificaram que o controlo de trabalho é um importante mediador de mudança. Ainda abordam que “com este tipo de controlo, as pessoas podem ativamente aprender estratégias eficazes para um encontro emocional para lidar com os desafios do trabalho”.

A pressão laboral muitas vezes está relacionada com a perceção que ainda temos muito trabalho para fazer, que nunca parece acabar, sendo assim um determinante também do *stress*.

Assim, Carayon e Zijlstra (1999) estudaram a relação entre o controlo, a pressão e a tensão no trabalho nos EUA e na Holanda e concluíram que o controlo das tarefas tem efeitos diretos e indiretos na tensão. Enquanto nos EUA teve um efeito indireto na ansiedade, na amostra Holandesa esse efeito foi direcionado ao *stress*. O alto controlo de tarefas estava relacionado à baixa pressão de trabalho. Quando um líder se encontra sob o “efeito-sombra” pode então mostrar ao seu liderado uma pressão e diminuindo o controlo laboral. O efeito direto do controlo teve efeito em medidas de tensão relacionadas à satisfação com o trabalho.

Segundo alguns investigadores, apesar de alguns líderes reconhecerem o valor de ideias criativas para a organização, o ambiente laboral ainda prioriza a coordenação, a produtividade internacional e o controlo. Assim, a liderança sombria pode fazer com que haja uma diminuição de atenção aos objetivos e resultados laborais, o que faz com que haja menos controlo (Almeida, 2013).

No entanto, há ainda organizações que exigem controlo para uma coordenação do negócio. Apesar disso, para acompanhar a evolução do mercado atual, também precisam de flexibilidade, para que possam rapidamente responder a imprevistos e continuarem competitivos. Parece então necessário que as organizações vivam neste constante paradoxo.

O controlo pode ser positivo, mas pode diminuir o poder criativo dos colaboradores, uma vez que a criatividade está relacionada com a flexibilidade (Cunha, Cunha & Caixeirinho, 2001). A flexibilidade de pensamento permite que sejam criadas ideias muito diferentes de modo fácil. Caso subsista um controlo laboral, pode existir a criação de um clima mais pesado, de pessimismo, o que vai prejudicar a facilidade de criação de ideias, diminuindo o desempenho criativo do colaborador.

Gardner (1994) direcionou os seus estudos para a criação de produtos e soluções de problemas associados a efetividade de resultados e custos reduzidos. Este refere que a criatividade exige liberdade e contribui para ocultar relações de controlo. Assim, mais uma vez, podemos observar que o controlo e a criatividade não têm relação.

O controlo laboral pode igualmente ter efeito na criatividade dos colaboradores, já que a relação entre complexidade do trabalho e a criatividade não é algo linear. Posto isto, alguns investigadores têm estudado o controlo laboral como um moderador ou mediador dessa relação.

Martin et al. (2007, como referido em in Mumford, 2011) abordaram que pode haver uma relação positiva entre o controlo e a criatividade quando os colaboradores têm muitas exigências e responsabilidades. Binnewies e Wörnlein (2011) revelaram que o controlo só é negativo na criatividade dos colaboradores quando estes são muito jovens, pois em colaboradores com mais idade, o controlo não tem impacto na criatividade (Mumford, 2011). Choi (2008) mostrou que o controlo apenas tem um impacto negativo na criatividade quando os colaboradores têm níveis de criatividade muito altos (Mumford, 2011). Existe ainda a teoria de que o controlo laboral seja importante para a criatividade, uma vez que os colaboradores podem ter a liberdade de ser criativos pois os líderes sabem que têm o poder de gerir as suas ideias (Frese, Teng & Wijnen, 1999; Ohly et al., 2006; Binnewies & Wörnlein, 2011).

Zhou (2006 como referido em Anderson, Potočnik & Zhou, 2014) estudou o controlo organizacional, exercido por líderes de topo nas decisões relacionadas às tarefas nas equipas de

trabalho, no seu modelo de controlo organizacional paternalista, em diferentes culturas. Zhou sugere que o controlo organizacional paternalista, exercido no Oriente, promove a motivação intrínseca, o que permitirá promover a criatividade. Já no mundo organizacional no Ocidente, esse controlo organizacional atua como um impedimento à motivação intrínseca (Anderson et al., 2014).

Uma liderança sob o “efeito-sombra” pode ter efeitos no controlo laboral, como já abordado anteriormente. Uma vez que há uma supervisão das funções do liderado, este tem descritas as regras de realização do seu trabalho, as responsabilidades e os objetivos a atingir e como deve atingi-los. Sendo que este tipo de líder pode ter a perceção de perda de carreira, poderá de alguma forma prejudicar ou tentar aumentar o tempo de trabalho do seu colaborador, havendo uma diminuição do controlo. Contudo, este controlo pode ter efeitos na criatividade dos colaboradores dado que pode existir uma diminuição da flexibilidade de realização do trabalho de forma autónoma e de os mesmos terem de seguir um conjunto de regras.

Assim, o controlo pode então mediar o efeito da liderança sombra na criatividade.

Hipótese 4: O controlo medeia a relação entre liderança sombra e criatividade.

2.8. O Papel Moderador da Co-ruminação Negativa na Liderança Sombra e Criatividade através do Controlo

Após a explicação de co-ruminação no ponto 2.6., foi possível observar que esta pode ter uma perspetiva positiva, embora na maioria das vezes tenha o papel negativo nas organizações e para os investigadores.

Zanon, Borsa, Bandeira e Hutz (2012) sugerem que falar dos problemas no ambiente laboral não é sempre benéfico. Co-ruminação é desfavorável quando associada a valores negativos como o mau-humor ou tristeza.

Co-ruminação está associada à excessiva abordagem dos problemas negativos. As pessoas nem sempre apoiam quando alguém as aborda com problemas, muito menos, quando essa pessoa fala sobre os problemas constantemente. Muitas vezes não sabem o que dizer (Afifi et al., 2013).

Boren (2013), no seu estudo aborda que os efeitos positivos do apoio social podem ser percebidos de modo errado quando os indivíduos se envolvem num contexto de expressão emocional excessiva, o que pode fazer com que o colaborador se sinta desintegrado dentro da organização.

Por vezes, mesmo nas nossas relações pessoais, torna-se difícil estarmos a ouvir repetidamente o mesmo problema e, essas conversas que deveriam estar a ajudar, tornam-se desviantes. Existe uma grande diferença entre partilhar e co-ruminar mas, se estamos constantemente a falar dos mesmos problemas, e se esses problemas envolverem sentimentos de raiva, tristeza ou ódio, podemos estar a transmiti-los ao ouvinte, criando um mau ambiente.

No tópico anterior (2.7.) já observámos que o controlo pode mediar a relação entre a liderança sombra e a criatividade, através da descrição detalhada dos objetivos e coordenação. A co-ruminação negativa poderá moderar também esta relação através do controlo. Ao falarmos com os nossos pares, sobre o contexto organizacional, podemos estar a importuná-los com ideias e assuntos desnecessários para o trabalho dos mesmos e assim estarmos a diminuir o seu desempenho e a aumentar o seu *stress*. Com o controlo laboral, poderá existir uma moderação desse tipo de exposição de problemas, o que faz com que o controlo tenha uma relação mais positiva com a criatividade.

Cohen e Ferrari (2010) analisaram a relação que co-ruminação pode ter com a criatividade, uma vez que a co-ruminação pode manter a ideia na consciência por mais tempo. Concluíram que apenas a co-ruminação positiva poderia ter uma relação positiva com a criatividade.

Hipótese 5: A co-ruminação negativa nos processos criativos modera o efeito indireto da liderança sombra sobre a criatividade, através do controlo, ou seja, nos indivíduos com elevados níveis de co-ruminação negativa nos processos criativos, o efeito positivo do controlo sobre a criatividade é mais significativo.

3. Modelos e Hipóteses

3.1. Modelo 1

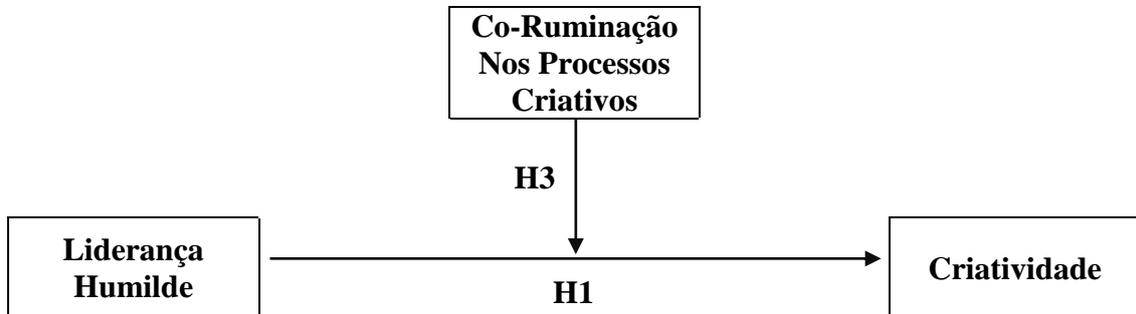


Figura I - Modelo conceptual proposto 1.

Propõe-se que o efeito da liderança humilde na criatividade difere de acordo com diferentes níveis de co-ruminação nos processos criativos.

3.2. Modelo 2

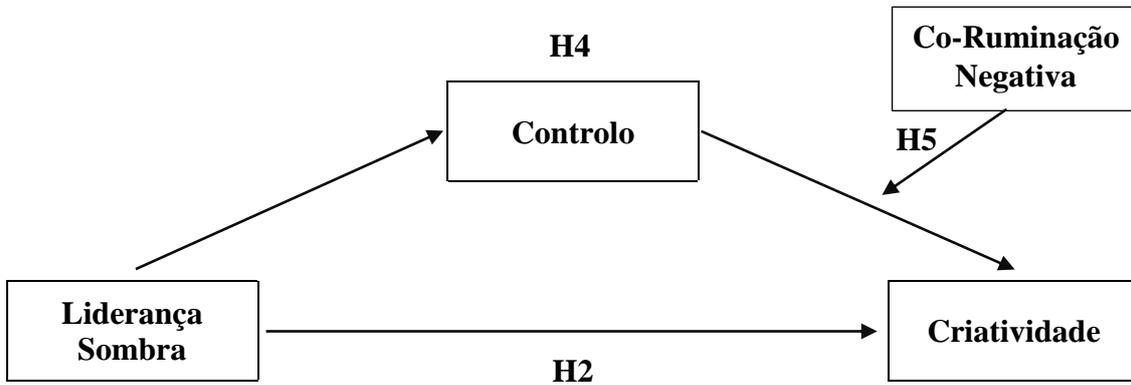


Figura II - Modelo conceptual proposto 2.

Propõe-se que o efeito da liderança sombra na criatividade, mediado através do controlo, difere de acordo com diferentes níveis de co-ruminação negativa.

3.3. Hipóteses

Hipótese 1: A liderança humilde encontra-se positivamente correlacionada com a criatividade.

Hipótese 2: A liderança sombra encontra-se positivamente correlacionada com a criatividade.

Hipótese 3: A co-ruminação nos processos criativos modera a relação entre a liderança humilde e a criatividade, sendo que para níveis elevados de co-ruminação nos processos criativos maior o efeito de liderança humilde na criatividade.

Hipótese 4: O controlo medeia a relação entre liderança sombra e criatividade.

Hipótese 5: A co-ruminação negativa nos processos criativos modera o efeito indireto da liderança sombra sobre a criatividade, através do controlo, ou seja, nos indivíduos com elevados níveis de co-ruminação negativa nos processos criativos, o efeito positivo do controlo sobre a criatividade é mais significativo.

4. Metodologia

4.1. Amostra e Procedimentos

Os questionários foram aplicados numa empresa de tecnologia portuguesa com 25 anos de atividade no mercado. Esta tem aumentado muito o seu número de colaboradores devido à grande expansão de projetos relacionados com Tecnologias de Informação. Estes questionários foram enviados através de um *link*, incorporado num e-mail da Diretora de Recursos Humanos dirigido a todos os colaboradores (*staff*).

Estudos longitudinais examinam os dados ao longo do tempo, havendo uma repetição das variáveis durante certo período. Esta análise permite que seja medida a mudança e que haja uma interpretação forte dos dados (Menard, 2002). Este tipo de estudo é uma forma de combater os problemas dos estudos transversais, como o não testar o efeito das variações individuais. Assim, sendo este presente estudo longitudinal, os sujeitos questionados são acompanhados ao longo do tempo, controlando estas variações.

Uma vez, de dois em dois meses, este questionário foi aplicado, trocando as variáveis estudadas entre si, que poderemos ver posteriormente aquando a análise dos instrumentos (4.2.).

Para que este questionário pudesse ter sido aprovado, houve uma reunião com a Diretora de Recursos Humanos (DRH) em que foi explicado o propósito deste estudo. Após a aprovação da mesma, o questionário foi lançado via email da DRH para todos os colaboradores (*staff*) a solicitar a resposta nas três fases do questionário. Os questionários foram enviados no dia 7 de janeiro, no dia 4 de março e no dia 6 de maio, no ano de 2019. Houve espera de duas semanas para as respostas dos mesmos.

O questionário foi desenvolvido através da plataforma *Qualtrics* com escalas validadas que poderemos observar posteriormente neste estudo. A língua foi em Português, uma vez que todos os colaboradores da empresa falam essa língua.

O primeiro questionário avaliava os dados demográficos, primeiramente. Após essa validação, foram validadas questões relacionadas com liderança e co-ruminação. No segundo questionário também foram inseridas questões demográficas, em dúvida de algum colaborador não ter respondido no 1.º momento, as mesmas questões relacionadas com a co-ruminação e foram inseridas questões relacionadas com o controlo. No terceiro questionário, após os dados demográficos e repetição das questões sobre os outros construtos, foram inseridas questões sobre a criatividade.

No final de cada questionário, era solicitado aos participantes que deixassem 4 dígitos que os identificasse, a fim de termos a correspondência das respostas nos três momentos (por exemplo, os últimos quatro dígitos do seu número de telemóvel).

A amostra total era de 200 colaboradores. No primeiro questionário a amostra foi de 122 colaboradores (61% a amostra total). No segundo questionário a amostra foi de 126 colaboradores (63% da amostra total). No terceiro questionário a amostra foi de 111 colaboradores (55,50% da amostra total), sendo que apenas 102 colaboradores responderam nos 3 momentos, sendo este o número utilizado posteriormente para análise dos dados (51% da amostra total). No total, houve 152 pessoas diferentes a responder ao questionário, apesar de 50 não terem respondido em todos os momentos.

A faixa etária deste grupo é entre os 20 e os 58 anos, como uma idade média de 33,84 anos (DP = 7,91). Nesta empresa de tecnologia, uma grande parte da população é do sexo masculino (79,61%) e a maioria não ocupa o cargo de chefia (78,95%). Sendo que apenas 21,05% da população ocupa este cargo. Em termos de habilitações literárias, a maioria dos colaboradores tem a licenciatura (51,32%) ou o mestrado (34,87%). Também foi questionado o estado civil, sendo que a maioria da população é solteira (51,97%).

Sendo que esta organização tem crescido ao longo do tempo, existem poucas pessoas com uma antiguidade superior a 5 anos (28,29%). A maioria dos colaboradores está há menos de 3 anos na empresa (64,47%) sendo que, desse número, 27,63% encontra-se há menos de 1 ano.

O primeiro modelo estudado foi realizado por 102 pessoas, pois foram os colaboradores que responderam aos 3 momentos, havendo então 50 desistências ao longo do tempo. Sendo assim, a amostra estudada foi apenas de 67,11% da amostra inicial (152 colaboradores). Foram eliminadas todas as respostas que apenas participaram em um dos momentos. As variáveis utilizadas para construção deste modelo foram a Liderança Humilde (com as respostas obtidas no primeiro momento), a Criatividade (respostas do terceiro momento) e a Co-ruminação nos Processos Criativos (respostas do segundo momento).

No segundo modelo estudado, foi utilizada a mesma amostra que no primeiro. Como 102 pessoas responderam nos 3 momentos, para ser um estudo longitudinal, foi usada apenas essa amostra.

As variáveis presentes neste modelo foram a Liderança Sombra (estudada no primeiro momento), a Criatividade (análise do terceiro momento), o Controlo (análise correspondente ao segundo momento) e a Co-ruminação Negativa (no primeiro momento).

Com o objetivo de obter a validade dos itens foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com rotação *varimax*, na escala de cada um dos instrumentos.

4.2. Instrumentos

4.2.1. Liderança

A escala de liderança foi composta por 20 itens (Owens et al., 2013) numa escala de *likert* de 5 pontos, em que 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Foi feita uma análise fatorial exploratória (AFE) com rotação *varimax*. A última AFE obteve uma matriz, com um indicador de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,889$; $\chi^2 = 1736,915$, $DF = 190$), que não revelou problemas de identidade nos dados e uma correlação suficiente e adequada entre os itens.

Os fatores com apenas um ou dois itens e itens com cargas superiores a 0,40 em dois ou mais fatores, foram eliminados (fez-se uma análise da matriz dos componentes da escala – Component Matrix). Como resultado destes procedimentos, foram removidos dois itens do conjunto inicial de vinte itens, ficando a escala final com apenas dezoito itens. Os dezoito itens finais foram os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20.

O primeiro fator teve como valores próprios 7,19 e 35,96% de variância explicada, que explica a liderança humilde. Os itens relacionados com a liderança humilde são, por exemplo, os seguintes: “A minha chefia procura *feedback*, mesmo que seja difícil de obter”, “A minha chefia admite quando não sabe algo”; “A minha chefia reconhece quando os outros têm mais conhecimentos do que ele/ela.”; “A minha chefia tem em mente os melhores interesses da empresa.”.

A liderança sombra foi explicada pelo segundo fator que possui 4,77 de valores próprios e 23,85% de variância explicada. Este tipo de liderança era caracterizada por itens, como por exemplo: “A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal próxima em detrimento daqueles que são mais competentes”.

Os itens relacionados com a liderança humilde têm um alfa de Cronbach de 0,93 e os itens relacionados com a escala da liderança sombra tem um alfa de Cronbach de 0,86.

4.2.2. Criatividade

Hannam e Narayan (2015) salientaram que gerar ideias criativas no mundo organizacional é necessário para a determinação das necessidades e para integração e interação dos colaboradores.

Assim, a escala deste estudo foi constituída por 4 itens com base no estudo destes autores, numa escala de *likert* de 5 pontos, em que 1 representava “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Os 4 itens que caracterizaram o estudo da criatividade foram os seguintes “Consigo produzir ideias criativas, quando comparado com outros colegas”, “Consigo fazer várias sugestões e novas propostas para a organização”, “Consigo desenvolver e recriar ideias, já desenvolvidas” e “Consigo gerar uma ampla variedade de ideias, quando comparado com outros colegas”.

Este fator possui 3,14 de valores próprios e 78,47% de variância explicada. Os itens relacionados com a criatividade têm um alfa de Cronbach de 0,91.

4.2.3. Co-ruminação

Os itens que caracterizaram o estudo da co-ruminação tiveram como base a investigação de Haggard et al. (2011). Esta escala também foi dividida em co-ruminação nos processos criativos e co-ruminação negativa.

Este estudo foi feito por uma escala de *likert* de 5 pontos, em que 1 representava “Não é de todo verdade” e 5 “Totalmente Verdadeiro”. Os questionários foram direcionados a pensar numa pessoa que trabalhe com membros com quem tivessem uma relação de proximidade/amizade.

Os itens relacionados com a co-ruminação nos processos criativos foram obtidos no momento 2 e as questões estavam relacionadas como por exemplo com as seguintes questões: “Quando falamos de problemas associados à criatividade, falamos muito sobre todas as coisas negativas que poderão ser fruto da falta de criatividade”, “Quando falamos de um problema que esteja relacionado com a criatividade, passamos muito tempo a falar sobre o quão triste ou desesperado me sinto”, “Passo muito tempo a pensar porque não sou mais criativo”, “Passo muito tempo a pensar nas consequências da minha falta de criatividade” e “Passo muito tempo a pensar como posso ser mais criativo”.

Os itens que caracterizaram a co-ruminação negativa foram obtidos no momento 1 e eram, por exemplo, os seguintes: “Quando falamos de problemas associados à criatividade, falamos muito sobre todas as coisas negativas que poderão ser fruto da falta de criatividade”, “Quando falamos sobre problemas pessoais de criatividade, tentamos descobrir tudo sobre o problema, mesmo que existam partes que talvez nunca entendamos”.

Foi feita uma análise fatorial exploratória (AFE) com rotação *varimax* em ambos os momentos.

No momento 1, no instrumento da co-ruminação, a última AFE obteve uma matriz, com um indicador de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,831$; $\chi^2 = 977,70$, $DF = 66$), que não revelou problemas de identidade nos dados e uma correlação suficiente e adequada entre os itens. Neste momento não foram eliminados itens. A primeira dimensão, que representava a co-ruminação nos processos criativos, teve como valores próprios 4,76, variância explicada de 39,70% e um alfa de Cronbach de 0,86. A co-ruminação negativa, representada na segunda dimensão, teve 25,94% de variância explicada, valores próprios de 3,11 e um alfa de Cronbach de 0,91.

A última AFE no momento 2 obteve uma matriz, com um indicador de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,79$; $\chi^2 = 761,346$, $DF = 66$), que não revelou problemas de identidade nos dados e uma correlação suficiente e adequada entre os itens. Os componentes com apenas um ou dois itens e itens com cargas superiores a 0,40 em dois ou mais fatores, foi removido 1 item do conjunto inicial de 12 itens, ficando a escala final com apenas 11 itens. O item eliminado foi o item 2.

Neste segundo momento, dos 11 itens obtidos, o fator que representava a co-ruminação nos processos criativos teve uma percentagem de variância explicada de 32,97%, valores próprios de 3,96 e um alfa de Cronbach de 0,72. Por outro lado, o segundo fator que representava a co-ruminação negativa teve um alfa de Cronbach de 0,88, alores próprios de 2,74 e 22,85% de variância explicada.

4.2.4. Controlo

A escala do controlo teve como base o estudo de Karasek, Gordon, Pietrokovsky, Frese, Pieper, Schwartz & Schirer (1985), de Smith et al. (1997) e de Bound e Bunce (2001)

Assim, a escala deste estudo foi constituída por 3 itens com base no estudo destes autores, numa escala de *likert* de 5 pontos, em que 1 representava “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Esses itens foram os seguintes: “No meu trabalho posso tomar muitas decisões por iniciativa própria”, “No meu trabalho tenho pouca liberdade para tomar decisões sobre aquilo que posso fazer” e “Dou um grande contributo sobre aquilo que acontece no meu trabalho”. De salientar que o item “No meu trabalho tenho pouca liberdade para tomar decisões sobre aquilo que posso fazer” foi revertido para o estudo.

Os itens relacionados com o controlo têm um alfa de Cronbach de 0,82, identificam-se com valores próprios de 2,22 e têm uma percentagem de variância explicada de 73,94%.

5. Resultados

5.1. Análise do Modelo 1

Após a recolha de dados na organização, a análise estatística e as hipóteses testadas foram analisadas no software IBM SPSS *Statistics* V.25. A análise seguinte mostra o efeito da liderança humilde na criatividade e o efeito da moderação da co-ruminação nos processos criativos (apelidada posteriormente de co-ruminação criativa). Estes efeitos foram analisados com a extensão Process Macro para o SPSS desenvolvida por Hayes (2013).

A Tabela I evidencia a média, o desvio-padrão e as correlações entre as 3 variáveis deste modelo (liderança humilde, analisada no momento 1; criatividade, analisada no momento 3; e a co-ruminação criativa, analisada no momento 2).

De modo a estudar a Hipótese 1, a matriz de correlações foi analisada através do coeficiente de Person (r) e o $valor-p$ entre as variáveis deste modelo.

Existe uma correlação positiva entre a liderança humilde e co-ruminação criativa ($r = 0,249$, $p < 0,01$).

Como podemos observar na Tabela I, a correlação entre a liderança humilde e a criatividade e a correlação criatividade e co-ruminação nos processos criativos não são significativas.

Tabela I - Estatística descritiva e correlações entre Liderança Humilde (T1), Criatividade (T3) e Co-ruminação Criativa (T2)

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão	Correlações		
				1	2	3
1 Liderança Humilde (T1)	102	3,901	0,593			
2 Criatividade (T3)	102	3,591	0,817	0,067		
3 Co-Ruminação Criativa (T2)	102	3,722	0,522	0,249*	0,155	

*A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).

O modelo da moderação foi analisado para o teste da Hipótese 3, através do modelo 1 de Hayes (2013) no Process Macro para SPSS, como está apresentado na Tabela II.

O modelo é significativo apenas para um $p < 0,1$, pois apresenta um $F_{(3,102)} = 2,374$, $p = 0,075$, $R^2 = 0,068$.

Tabela II - Resultados do Modelo de Moderação (Co-Ruminação Criativa)

Moderação	β	se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	6,841	2,130	3,212	0,002	2,614	11,067
Liderança Humilde → Criatividade	-1,152	0,580	-1,988	0,050	-2,303	-0,002
Co-Ruminação Criativa → Criatividade	-1,096	0,644	-1,701	0,092	-2,374	0,183
Liderança Humilde * Co-Ruminação Criativa	0,365	0,172	2,123	0,036	0,024	0,706

N=102, com $R^2 = 0,068$, $F = 2,374$ e $p = 0,075$. Modelo 1 do Process Macro para SPSS (Hayes,2013).

Apesar deste ponto, podemos observar que existe um efeito direto da liderança humilde na criatividade [$t_{(102)} = -1,988$, $p < 0,05$, com um intervalo de confiança entre -2,303 e -0,002, excluindo o valor 0], o que mostra que a Hipótese 1 é suportada.

Podemos analisar o efeito do moderador da co-ruminação criativa através da interação. Ao estudarmos a Tabela II, podemos observar que o efeito moderador é significativo uma vez que a interação da liderança humilde com a co-ruminação criativa é significativa [$t_{(102)} = 2,123$, $p < 0,05$, com um intervalo de confiança entre 0,024 e 0,706, excluindo o valor 0]. Assim, podemos afirmar que este resultado evidencia que a Hipótese 3 é suportada.

Na Figura III podemos observar que a criatividade é influenciada por elevados níveis de co-ruminação criativa. Em processos de elevada co-ruminação criativa o efeito da liderança humilde na criatividade é significativo.

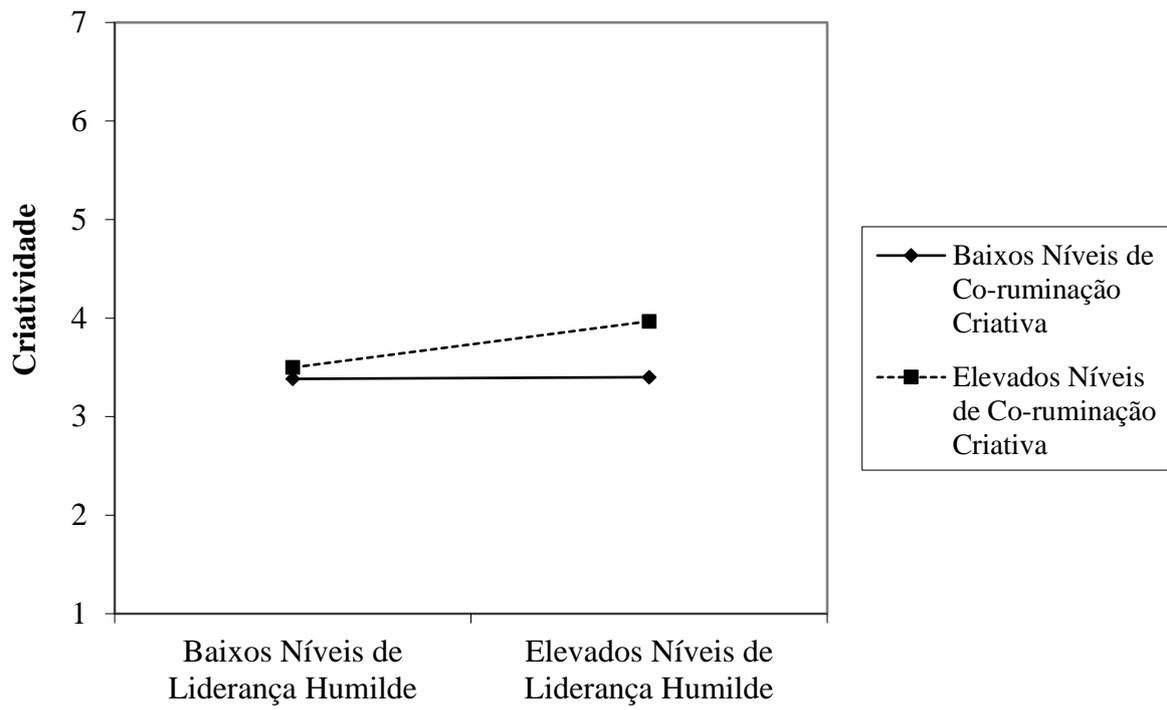


Figura III - Interação entre Liderança Humilde e Criatividade, para níveis diferentes de Co-ruminação Criativa.

5.2. Análise do Modelo 2

A análise posterior reflete a análise do segundo modelo estudado, em que se pretende investigar o efeito indireto da Liderança Sombra na Criatividade e o efeito moderador mediador (modelo 14). Estes foram analisados igualmente com a extensão Process Macro para SPSS, desenvolvida por Hayes (2013).

Para analisar a Hipótese 2, foi observada a correlação entre a liderança sombra e a criatividade, através do coeficiente de Person (r) e o *valor-p*. Esta análise foi igualmente realizada entre as variáveis deste modelo.

Como podemos observar na Tabela III, existe uma correlação negativa significativa entre a liderança sombra e o controlo ($r = -0,299$, $p < 0,01$). Por outro lado, existe uma correlação positiva significativa entre o controlo e a criatividade ($r = 0,264$, $p < 0,01$) e entre a co-ruminação negativa e a liderança sombra ($r = 0,413$, $p < 0,01$).

Podemos igualmente observar que as correlações entre a liderança sombra e a criatividade, entre a co-ruminação negativa e a criatividade e entre a co-ruminação negativa e o controlo não são significativas.

Tabela III - Estatística descritiva e correlações entre Liderança Sombra (T1), Criatividade (T3), Controlo (T2) e Co-ruminação Negativa (T1)

Variáveis	N	Média	Desvio Padrão	Correlações			
				1	2	3	4
1 Sombra (T1)	102	2,283	0,942				
2 Criatividade (T3)	102	3,591	0,817	0,095			
3 Controlo (T2)	102	3,451	0,817	-0,299*	0,264*		
4 Co-ruminação Negativa (T1)	102	2,662	0,963	0,413*	0,087	-0,084	

*A correlação é significativa no nível 0,01 (1 extremidade).

Após esta análise, foi analisado o modelo 4 no Process, para testar a hipótese do papel mediador do controlo na relação entre a liderança sombra e a criatividade (Tabela IV).

Tabela IV - Resultados do Modelo de Mediação (Controlo)

Mediação	β	se	t	p	LLCI	ULCI
Liderança Sombra → Controlo*	-0,260	0,083	-3,136	0,002	-0,424	-0,095
Liderança Sombra → Criatividade**	0,166	0,087	1,916	0,058	-0,006	0,337
Controlo → Criatividade**	0,321	0,100	3,222	0,002	0,124	0,519
Liderança Sombra → Controlo → Criatividade**	-0,083	0,044			-0,189	-0,016

* N = 102, com $R^2 = 0,090$, $F = 9,834$ e $p = 0,002$.

**N = 102, com $R^2 = 0,103$, $F = 5,688$ e $p = 0,005$.

Modelo 4 do Process Macro para SPSS (Hayes, 2013).

Desta análise podemos observar que a liderança sombra influencia significativamente o controlo [$F_{(2,102)} = 9,834$, $p < 0,05$, $R^2 = 0,090$].

Observamos também que o controlo influencia significativamente a criatividade [$t_{(102)} = 3,222$, $p < 0,05$, com um intervalo de confiança entre 0,124 e 0,519, excluindo o valor 0]. O efeito total do modelo é significativo para um $p < 0,05$ pois apresenta um $F_{(3,102)} = 5,688$, $p = 0,005$, $R^2 = 0,103$, apesar da relação da liderança sombra para a criatividade não o ser. No entanto, a liderança sombra tem um efeito significativo na criatividade, de forma indireta. Observamos que a liderança sombra tem um efeito significativo no controlo e que este tem um efeito significativo na criatividade [$\beta = -0,083$, $se = 0,044$, Limite Inferior = -0,189 e Limite Superior = -0,016]. Assim podemos observar que a Hipótese 4 é validada.

O modelo da mediação mediada foi analisado no modelo 14 no Process Macro para SPSS como recomendado por Hayes (2013). Assim, na Tabela V podemos observar os resultados do efeito da mediação moderada.

As variáveis controlo e co-ruminação negativa foram analisadas neste modelo. A variável co-ruminação negativa foi examinada como moderador entre o controlo e criatividade.

Como referido na Tabela V, a Hipótese 5 foi testada, ou seja, foi observado se o efeito indireto da liderança sombra na criatividade através do controlo era condicionado pelos níveis de co-ruminação negativa.

O modelo foi significativo [$F_{(4,102)} = 4,155$, $p < 0,01$, $R^2 = 0,146$]. O efeito direto da liderança sombra na criatividade após o controlo, co-ruminação negativa e a interação entre o controlo e a co-ruminação negativa permaneceu significativo [$t_{(102)} = 2,08$, $p < 0,05$].

Existiram efeitos condicionais indiretos da liderança sombra na criatividade através do controlo, apesar da presença da co-ruminação negativa, com efeitos indiretos significativos para níveis médios e altos desta. O efeito condicional indireto para níveis médios da co-ruminação

negativa é $\beta = -0,087$, $se = 0,044$, Limite Inferior = $-0,189$ e Limite Superior = $-0,017$ e o efeito condicional indireto para níveis superiores de co-ruminação negativa é $\beta = -0,169$, $se = 0,074$, Limite Inferior = $-0,335$ e Limite Superior = $-0,043$. Para níveis baixos de co-ruminação negativa, não existiu efeito indireto significativo [$\beta = -0,027$, $se = 0,046$, Limite Inferior = $-0,129$ e Limite Superior = $0,060$].

Apesar disso, o valor do índice da mediação moderada é significativo ao testar a diferença dos efeitos condicionais [$\beta = -0,066$, $se = 0,038$, Limite Inferior = $-0,152$ e Limite Superior = $-0,006$].

Posto isto, o efeito da mediação moderada com a co-ruminação negativa é significativo, o que significa que a Hipótese 5 é sustentada.

Tabela V - Resultados do Modelo de Mediação Moderada (Co-ruminação Negativa)

Mediação Moderada	β	se	t	p	LLCI	ULCI
Liderança Sombra → Controlo*	-0,260	0,083	-3,136	0,002	-0,424	-0,095
Liderança Sombra → Criatividade**	0,200	0,096	2,080	0,040	0,009	0,361
Controlo → Criatividade**	-0,319	0,309	-1,031	0,305	-0,933	0,295
Co-Ruminação Negativa → Criatividade**	-0,873	0,427	-2,046	0,043	-1,719	-0,026
Controlo * Co-Ruminação Negativa**	0,253	0,116	2,177	0,032	0,022	0,484
Efeitos condicionais para						
Níveis Baixos de Co-Ruminação Negativa	-0,027	0,046			-0,129	0,060
Níveis Médios de Co-Ruminação Negativa	-0,087	0,044			-0,189	-0,017
Níveis Elevados de Co-Ruminação Negativa	-0,169	0,074			-0,335	-0,043
INDEX da mediação moderada	-0,066	0,038			-0,152	-0,006

*N = 102, com $R^2 = 0,090$, $F = 9,834$ e $p = 0,002$.

** N = 102, com $R^2 = 0,146$, $F = 4,155$ e $p = 0,004$.

Modelo 14 do Process Macro para SPSS (Hayes,2013).

Como podemos observar, a Figura IV revela a influência do controlo na criatividade para diferentes níveis de co-ruminação negativa. Para níveis altos de co-ruminação negativa, a criatividade e o controlo aumentam. Posto isto, podemos observar que a co-ruminação negativa modera o efeito indireto da liderança sombra sobre a criatividade, através da mediação do controlo. Nos indivíduos com elevados níveis de co-ruminação negativa nos processos criativos o efeito positivo do controlo sobre a criatividade é mais significativo.

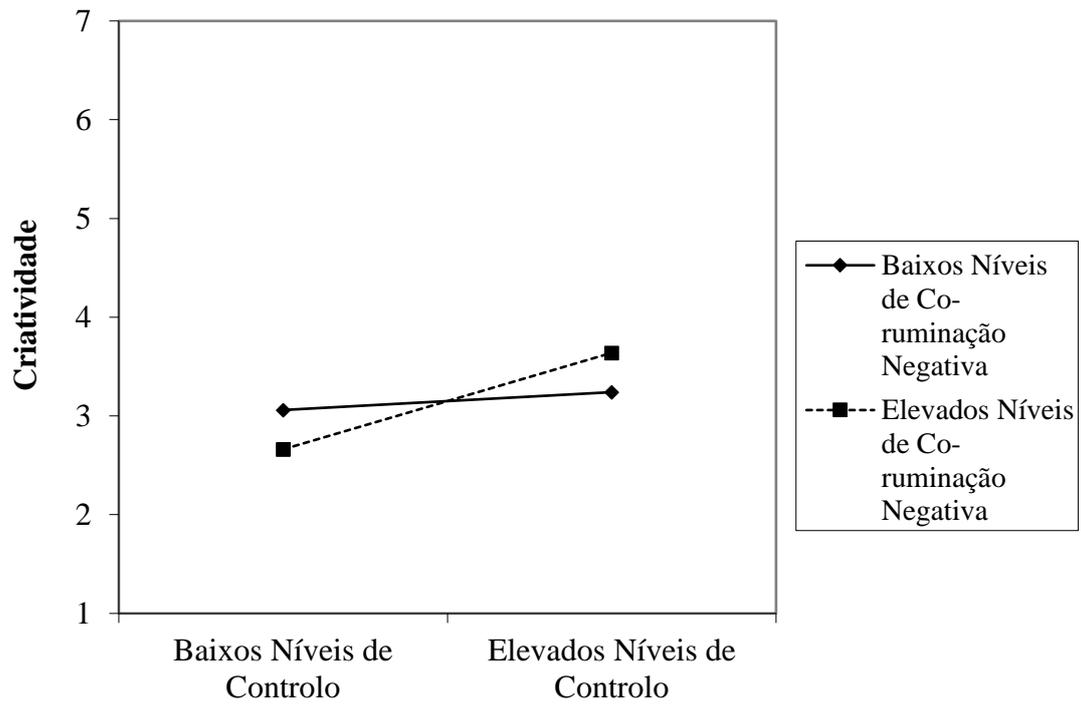


Figura IV - Interação entre Controlo e Criatividade, para níveis diferentes de Co-ruminação Negativa nos Processos Criativos.

6. Discussão

O mundo atual tornou-se muito competitivo, o que pode fazer com que os colaboradores se tornem mais individualistas e, por vezes, não tenham coragem de arriscar. Neste ponto de vista, uma liderança humilde pode estimular intelectualmente os colaboradores a terem ideias diferentes de outras organizações e a desafiarem-se, o que pode ser uma valia. Para além disso, torna-os motivados, o que faz reter colaboradores (Northouse, 2016). Mas, nos períodos em que a pressão é superior, a criatividade também poderá evidenciar-se de modo a tentar realizar o trabalho de uma forma mais rápida e eficiente (Lane e Down, 2010).

Este presente estudo teve como objetivo abordar o efeito da liderança na criatividade dos trabalhadores. Pretendeu-se observar como os dois diferentes estilos de liderança referidos – liderança sombra e liderança humilde – podem influenciar a criatividade.

No caso do modelo 1, o objetivo foi observar se uma liderança humilde teria efeito na criatividade dos trabalhadores e testar se nessa relação havia um efeito moderador da co-ruminação nos processos criativos. Já no segundo modelo, o objetivo foi entender se a liderança sombra teria efeito na criatividade, e se esse efeito poderia ser mediado pelo controlo laboral. Contudo também se procedeu ao estudo de uma mediação moderada, para entender se a co-ruminação negativa moderava a relação entre o mediador controlo e a criatividade dos colaboradores.

6.1. Contribuição Teórica

Os resultados apresentaram efeitos positivos entre a liderança humilde e a criatividade, sendo assim esta dissertação um contributo para a literatura sobre este tema.

A investigação sustenta a ideia de que a liderança humilde tem efeito na criatividade, o que prova a Hipótese 1. Como estudado pelos investigadores, a cultura de uma organização é uma das características mais importantes para a criatividade e esta torna-se uma característica da liderança. Um líder ao ser mais liberal com o pensamento do liderado e ao compreender que o mesmo pode errar, faz com que o liderado receba sentimentos de pertença, o que lhe permitirá a ser mais criativo. Quando todos os colaboradores são incentivados a tomar decisões autonomamente e ao saber que têm apoio organizacional, a criatividade aumenta (Amabile et. al, 1996).

No entanto, apesar da primeira hipótese ter sido sustentada é necessário estudar o que pode moderar a relação anterior. Como na cultura organizacional a procura por apoio social é constante, foi estudada a co-ruminação nos processos criativos como possível moderador. A

co-ruminação criativa, que significa a discussão dos problemas pessoais entre os colegas de forma excessiva, na tentativa de encontrar a origem dos dilemas, só é possível caso haja liberdade para o fazer na organização, tendo sido por isso estudado como moderador na liderança humilde, pois poderá moderar a relação da mesma com o *outcome* (Afifi et al., 2013; Boren, 2013)

A co-ruminação nos processos criativos, neste estudo, modera a relação entre a liderança humilde e a criatividade, como podemos ver no seu resultado significativo, sendo assim sustentada a Hipótese 3. Também foi observado que para níveis elevados de co-ruminação nos processos criativos, maior é o efeito da liderança humilde na criatividade.

Comprova-se a teoria de que num ambiente organizacional onde exista co-ruminação nos processos criativos, aumenta a satisfação dos colaboradores, pois estes têm a liberdade de falar dos seus problemas e tentam perceber em conjunto o que aquele problema pode estar a causar e como ultrapassá-lo. Assim, ao haver esta ligação com a liderança – liderança humilde -, há um aumento da criatividade dos mesmos, pois tenta-se perceber a origem dos conflitos, o que se torna uma vantagem competitiva para a organização que terá ideias diferentes da sua competição (Dess & Picken, 2000; Haggard et al., 2011). Este primeiro modelo é assim um grande contributo para a literatura, dado que existem vários estudos que abordam a co-ruminação como ajuda nos momentos de depressão, mas existe uma falta de estudos sobre o construto aqui referenciado - co-ruminação nos processos criativos.

No caso do segundo modelo, o objetivo era entender como outra forma de liderança – a liderança sombra – poderia afetar a criatividade dos colaboradores, uma vez que esta é um tipo de liderança em que os colaboradores podem-se sentir com mais vontade de sair da organização, pois são como uma ameaça para os seus líderes, podem sofrer de pressão social e de comportamentos mais abusivos (Simões, 2013).

Como esclarecido por Amabile et al. (1996), por vezes a pressão pode influenciar positivamente os colaboradores, uma vez que estes tentam realizar mais rapidamente o seu trabalho e pensam nas mais variadas formas de o fazer, o que os pode tornar mais criativos. Como observado neste estudo, a liderança sombra tem uma correlação positiva com a criatividade, o que suporta a nossa Hipótese 2. Esta hipótese sustenta assim a teoria do caos de Stacey (1996), que define que o processo criativo é aprendido no limite do caos.

Para além deste estudo, foi necessário testar o que pode moderar ou mediar a relação entre a liderança sombra e a criatividade. De acordo com as expectativas, o controlo é parcialmente um mediador nesta relação, uma vez que o efeito indireto foi significativo. O controlo tem uma correlação negativa com a liderança sombra e uma correlação positiva com a criatividade.

A liderança sombra tem um efeito negativo no controlo, dado que este tipo de liderança é mais relacionado com o medo do líder ser ultrapassado, não se preocupando tanto com o controlar as tarefas do colaborador, mas sim com a humilhação e competição entre líder e colaborador (Maitland, 2018). Como podemos observar nos resultados desta dissertação, esta premissa mostra-se verdadeira, pois a liderança sombra tem um efeito negativo no controlo.

Por sua vez, o controlo tem efeitos positivos na criatividade, uma vez que o seu impacto foi significativo. Este resultado revela as teorias de que o controlo laboral pode ser positivo para a criatividade, sendo que o mundo organizacional é complexo e que, o facto de os líderes poderem gerir as suas ideias, há uma abertura superior para a criatividade dos membros (Binnewies e Wörnlein, 2011).

Foi então sustentada a Hipótese 4 de que o controlo tem um efeito mediador entre a liderança sombra e a criatividade. No entanto, este efeito é apenas indireto, visto que a relação direta entre a liderança sombra e a criatividade não é significativa neste modelo.

Através do modelo 14 de Hayes, foi provado que a co-ruminação negativa tem um impacto significativo na relação entre o controlo e a criatividade. A co-ruminação negativa, relacionada com o problema da excessiva conversa sobre os problemas, gera um efeito na criatividade dos colaboradores, uma vez que pode causar *stress* ao ouvinte dos problemas (Cohen e Ferrari, 2010). Assim, apesar do controlo exercer um efeito positivo na criatividade, a co-ruminação negativa, modera esta relação, e nos indivíduos com elevados níveis de ruminação negativa dos processos criativos o efeito positivo do controlo sobre a criatividade é mais significativo.

Esta investigação pode então contribuir para suportar a nova relação do construto da co-ruminação nos processos criativos como moderador da liderança humilde e criatividade. Para além disso, esta dissertação contribui para uma investigação mais profunda a nível de liderança (especialmente a nível de liderança sombra) sobre a criatividade, com diferentes modelos e instrumentos, sendo uma potencial resposta na análise do ambiente organizacional.

6.2. Contribuição Prática

O estudo da cultura organizacional tem sido alvo dos investigadores como um ponto fulcral de retenção dos colaboradores. Um dos pontos nesse estudo é a liderança e como esta afeta a cultura das empresas. É então importante desenvolver novas soluções de modo a promover mais estudos e investigação sobre esta situação, de um ponto de vista de gestão de recursos humanos.

O mundo das tecnologias de informação está cada vez mais competitivo, sendo por isso manter a sua atratividade uma das maiores preocupações dos gestores de recursos humanos. A

maioria dos colaboradores desta área são *millennials* que não se preocupam apenas com o salário das empresas, mas também com o bem-estar organizacional e a felicidade laboral (Freeman, Nelson & Sinha, 2018).

Em termos de recrutamento, é necessário mostrar o que podem esperar da organização, “pois os *millennials* gostam de ter todas as informações de forma clara na hora de tomar uma decisão” (Almeida & Torres, 2019). Os colaboradores optam por uma cultura mais flexível, em que possam fazer o seu próprio horário (desde que cumprido as horas requisitadas diariamente) ou, por vezes, trabalhar *home office*. No caso de uma liderança humilde, isso é mais fácil, uma vez que compreendem o lado do trabalhador, mas no caso de uma liderança sob o “efeito-sombra”, tornar-se-á mais complicado ter este tipo de benefícios, o que fará com que haja dificuldades em recrutar e reter os colaboradores. Também em termos de seleção, é necessário selecionar pessoas mais humildes logo de partida, a fim de melhorar a preocupação e a ajuda entre colegas, diminuindo assim situações de *stress*.

Por outro lado, existe uma crescente preocupação com a criatividade dos colaboradores dado que o mercado está cada vez mais competitivo (Szostak, Rüling & Parmentier, 2017). São as ideias diferentes e inovadoras que se destacam e as que, neste mundo da tecnologia, tornam o nosso dia-a-dia mais facilitado. Uma vez que a liderança aumenta a criatividade dos colaboradores, é neste sentido que os gestores devem mudar, dependendo do alvo (os colaboradores). Como estudado, existem colaboradores que são mais criativos com uma liderança sombra e outros com uma liderança humilde. É necessário então estudar em que tipo de liderança se enquadra cada empresa e como potenciá-la a ser criativa. Após esse estudo, sessões de formação/*coach* dirigidas aos líderes para que estes se tornem mais propensos a gerar criatividade e a motivar os seus colaboradores poderá ser o mais-valia nas empresas.

O controlo laboral nas organizações também tem sido estudado. Se os colaboradores querem uma maior flexibilidade, é normal sintetizar este desejo em menos controlo. No entanto, o controlo tem um efeito positivo na criatividade dos colaboradores. Se as organizações querem tornar-se mais criativas, devem promover iniciativas de controlo laboral, de modo sustentável. Neste sentido, como os *millennials* preferem que sejam descritas as atividades que irão realizar e os *deadlines* das mesmas, as organizações que querem ser criativas devem providenciar então esse controlo. Os colaboradores desejam ter as suas tarefas claras e específicas e, através desse controlo e detalhe, cada um criará a sua maneira mais rápida e prática de realizar a sua tarefa (Binnewies e Wörnlein, 2011).

As organizações devem ainda criar soluções para minimizar os sentimentos de falta de apoio social. Através do incentivo à conversa entre os membros (a co-ruminação nos processos

criativos), podem conseguir chegar ao problema e assim motivá-los. O controlo é necessário então aquando da co-ruminação utilizada negativamente, a fim de não criar ligações de *stress* com os membros (Cohen e Ferrari, 2010). A inserção de *focus groups* poderá ser uma oportunidade de co-ruminar os problemas de criatividade, uma vez que é uma oportunidade de conseguir alguns dados sobre cada pessoa e expor as suas adversidades.

Assim, as empresas devem criar soluções de modo a potencializar o seu negócio e a minimizar consequências negativas da sua cultura organizacional, através de iniciativas de *team-building* de modo a aumentar a relação entre colaboradores, para que eles possam sentir-se integrados com apoio social. Para além disso, é necessária uma boa formação dos líderes de modo a que tenham a possibilidade de colmatar as diferenças entre estes e os seus colaboradores a aprender a motivá-los a ser criativos.

Resumidamente, a indústria de Tecnologias de Informação, sendo uma indústria inovadora e de forte crescimento no mercado, deve delinear uma estratégia que promova o bem-estar e os gestores de recursos humanos devem estar preparados para lidar com os desafios. Estas mudanças serão boas não só para os colaboradores, mas também para a organização, tornando-se assim mais atrativa para o mercado, ao promover o bem-estar entre colegas.

6.3. Limitações e Estudos Futuros

Esta dissertação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar podemos observar que, apesar do estudo longitudinal ter vantagens, algumas pessoas acabaram por desistir ao longo do tempo de responder ao questionário ou apenas começaram a realizá-lo numa segunda fase e, assim, a amostra tem um valor muito baixo, de 102 pessoas (Ohly et al., 2006).

Uma segunda limitação é o facto de este estudo ter sido realizado em apenas uma organização e em um setor muito particular, e assim, sugerimos que, caso pretendam realizar este estudo, o façam em organizações de diferente setor que o das tecnologias da informação, devido à complexidade e cultura em diferentes setores poder mudar os resultados.

Sendo o resultado no segundo estudo apenas uma mediação parcial do controlo, sugere-se igualmente que se testem outras variáveis para mediar a relação entre a liderança sombra e a criatividade.

Para além disso, as medidas não deveriam ser auto reportadas, mas sim sobre várias fontes de informação. Para além disso, estudos futuros também utilizar outra metodologia ou conciliar esta com a metodologia qualitativa.

Em futuras investigações, sugerimos que as medidas de criatividade também sejam mais objetivas e que talvez contenham mais questões que apenas 4 itens, de modo cobrir uma maior amplitude do construto. Para além disso, deverão ser validados outros moderadores e mediadores que os presentes nesta dissertação, como por exemplo a perceção de justiça no mercado laboral (Choi, 2008), como a sobrecarga de trabalho poderá afetar a relação entre a liderança e a criatividade (Bacharach, Bamberger & Conley, 1990) e se os incentivos monetários e os benefícios também poderão influenciar a relação estudada nesta dissertação (Wang, Tsui, Zhan & Ma, 2003).

7. Conclusão

Esta investigação permitiu o desenvolvimento do estudo da liderança e da criatividade, abordando construtos recentes, como a liderança sob o “efeito-sombra” e a co-ruminação nos processos criativos.

À medida que o ambiente organizacional muda, existem diversos constrangimentos sobre como a liderança poderá ajudar uma organização a permanecer no mercado e como pode tornar-se atrativa para os colaboradores. Neste sentido, foi realizado o presente estudo devido a diversas questões que têm sido alvo de investigação, onde foi encontrado o impacto dos dois tipos de liderança estudados – liderança humilde e liderança sombra – sobre a criatividade.

Como pudemos observar no modelo 1, esta investigação mostrou efeitos positivos entre a liderança humilde e a criatividade e que, para níveis elevados de co-ruminação nos processos criativos, o efeito da liderança humilde na criatividade é superior. Na segunda análise, no modelo 2, observámos que, apesar de a liderança sombra ser uma liderança perspectivada como negativa, influencia positivamente a criatividade dos colaboradores. Também foi observada nesta última análise que existe um efeito mediador do controlo, pois este influencia a criatividade. Posteriormente, confirmou-se que a co-ruminação negativa nos processos criativos modera o efeito indireto da liderança sombra sobre a criatividade, através do controlo, onde concluímos que nos indivíduos com elevados níveis de ruminação negativa dos processos criativos o efeito positivo do controlo sobre a criatividade é mais significativo.

Apesar das limitações desta investigação, esta contribui para um aprofundamento do conhecimento entre a liderança e a criatividade. Tem implicações para os gestores de recursos humanos pois evidencia que, através de uma melhoria da comunicação entre colegas e partilha de informação e dos problemas, haverá um aumento do bem-estar organizacional, o que poderá diminuir problemas ligados ao *stress* ou outro tipo de consequências.

8. Referências

- Afifi, T., Afifi, W., Merrill, A. F., Denes, A., & Davis, S. 2013. “You need to stop talking about this!”: Verbal rumination and the costs of social support. *Human Communication Research*, 39 (4): 395-421. doi: 10.1111/hcre.12012.
- Alencar, E. L. S. 1995. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: O desafio da inovação. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35 (6): 6-11. doi: 10.1590/S0034-75901995000600002.
- Almeida, L. 2013. Liderança organizacional. In A. Dias, M. Varela & J. Costa (Eds.), *Excelência Organizacional*: 33-68. Lisboa: Editora Bnomics.
- Almeida, M. & Torres, C. 2019. *Os millennials e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto*. Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Alton, L., 2018. Workplace Changes Are Accelerating: Why And What Millennials Should Do About It. *Forbes*. Disponível online em: <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2018/02/01/workplace-changes-are-accelerating-why-and-what-millennials-should-do-about-it/#6e6aa01e2def> [01 de fevereiro de 2018].
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-1184. doi: 10.2307/256995.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. 2014. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40 (5): 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128.
- Aronson, E., Willerman, B., & Floyd, J. 1966. The effect of a pratfall on increasing interpersonal attractiveness. *Psychonomic Science*, 4 (6): 227-228. doi: 10.3758/BF03342263.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. 1990. Work processes, role conflict, and role overload: The case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupations*, 17 (2): 199-228. doi: 10.1177/0730888490017002004
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. 2011. What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 589-607. doi: 10.1002/job.731.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. 2006. The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 296-318. doi: 10.1108/02683940610663105.

- Bond, F. W., & Bunce, D. 2001. Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (4): 290. doi: 10.1037/1076-8998.6.4.290.
- Boren, J. P. 2013. The relationships between co-rumination, social support, stress, and burnout among working adults. *Management Communication Quarterly*, 28 (1): 3-25. doi: 10.1177/0893318913509283.
- Borkowski, N. 2016. *Organizational behavior, theory, and design in health care* (2nd ed.). Burlington: Jones & Bartlett Publishers.
- Borrvalho, M. 2015. *O “Efeito Sombra” na Liderança Ética: o papel moderador do Narcisismo nos líderes*. ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 595–616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Camara, P. 2014. *Boas práticas na gestão das recompensas em gestão de recursos humanos: Desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora.
- Carayon, P., & Zijlstra, F. (1999). Relationship between job control, work pressure and strain: Studies in the USA and in The Netherlands. *Work & Stress*, 13(1): 32-48 doi: 10.1080/026783799296174
- Carmeli, A., Cohen-Meitar, R., & Elizur, D. 2007. The role of job challenge and organizational identification in enhancing creative behavior among employees in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 41 (2): 75-90. doi: 10.1002/j.2162-6057.2007.tb01282.x.
- Choi, J. 2008. Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3): 513. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.513.
- Cobb, S. 1976. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38 (5): 300-314. doi: 10.1097/00006842-197609000-00003.
- Cohen, J. R., & Ferrari, J. R. 2010. Take some time to think this over: The relation between rumination, indecision, and creativity. *Creativity Research Journal*, 22 (1): 68-73. doi: 10.1080/10400410903579601.
- Collins, J. 2001. Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79 (1): 66-76, 67.
- Conger, J. A. 1989. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4): 637-647. doi: 10.2307/258069.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. 1997. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1): 22-38. doi: 10.2307/41165920.

- Cunha, M. P., Cunha, J. V. D., & Caixeirinho, J. 2001. Processos de controlo nas organizações: Do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo. *Análise Psicológica*, 19 (2): 261-278.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. 2019. A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27: 110-125. doi: 10.1016/j.edurev.2019.02.003.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4): 580-590. doi: 10.1037/0021-9010.74.4.580.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. 2000. Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3): 18-34. doi:10.1016/S0090-2616(00)88447-8.
- Ee, J., Seng, T. O., & Kwang, N. A. (2007). Styles of creativity: Adaptors and innovators in a Singapore context. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3): 364-373. doi: 10.1007/BF03026466.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. 2004. Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3 (2): 95-114. doi: 10.1080/13576500342000077.
- Ferreira, M. C & Freire, O. N. 2001. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2): 175-200.
- Freeman, A. M., Nelson, R., & Sinha, S. S. 2018. The essential role of leadership development. *Journal of the American College of Cardiology*, 72 (18). doi: 10.1016/j.jacc.2018.09.029.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. 1999. Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7): 1139-1155 doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1139::AID-JOB946>3.0.CO;2-I
- Gardner, H. 1994. The creators' patterns. In S. Schaffer & Margaret A. Boden (Eds.), *Dimensions of creativity*: 143-158.
- Gonçalves, L. 2015. *Como a humildade dos líderes prediz a criatividade da equipa: Um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. 2009. Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3 (1): 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327.
- Haggard, D. L., Robert, C., & Rose, A. J. 2011. Co-rumination in the workplace: Adjustment trade-offs for men and women who engage in excessive discussions of workplace problems. *Journal of Business and Psychology*, 26 (1): 27-40. doi: 10.1007/s10869-010-9169-2.
- Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity Research Journal*, 27 (2), 214-224. doi: 10.1080/10400419.2015.1030307.

- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Hemphill, J.K. 1949. The leader and his group. *Educational Research Bulletin*, 28 (9): 225-229.
- Jago, A. G. 1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3): 315-336. doi: 10.1287/mnsc.28.3.315.
- Jesuíno, J. C. 1987. *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jesuíno, J. C. 1989. O factor liderança nas organizações. *Revista de Gestão*, VIII: 5-11.
- Jimmieson, N. L., & Terry, D. J. 1999. The moderating role of task characteristics in determining responses to a stressful work simulation. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (5): 709-736. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199909)20:5<709::AID-JOB954>3.0.CO;2-7.
- Jorge, S. 2016. *A importância da liderança ética nas organizações: um estudo sobre a influência do narcisismo e do “efeito sombra” no comportamento ético do líder*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.
- Karasek, R. A., Gordon, G., Pietrokovsky, C., Frese, M., Pieper, C., Schwartz, J., Fry, L., & Schirer, D. 1985. *Job content instrument: Questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts, Department of Work Environment.
- Klemm, W. R., 2016. Leadership and creativity. In J. Marques & S. Dhiman (Eds.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance*: 263-278. Springer. doi:10.1007/978-3-319-31036-7.
- Lane, D. A., & Down, M. 2010. The art of managing for the future: Leadership of turbulence. *Management Decision*, 48 (4): 512-527. doi: 10.1108/00251741011041328.
- Maitland, A. 2018. Treinando a mente para a liderança: como cultivar o caminho da habilidade no trabalho. In T. Corral, W. Link & M. Gerzon (Eds.), *A liderança é global: Cocriando um mundo mais humano e sustentável*. São Paulo: Senac.
- Matela, J. 2016. *A influência da ética nas organizações: a mediação do clima ético nas relações de liderança com os resultados atitudinais dos colaboradores*, Dissertação de Mestrado, ISCTE-IBS, Lisboa.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247–260. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00032-9.
- Menard, S. 2002. *Longitudinal Research* (26), California: Sage. doi: 10.4135/9781412984867.
- Miranda, S. 2014. Liderança nas organizações. In A. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias... N. Brandão, *Gestão de recursos humanos: Desafios da globalização*: 313-358. Lisboa: Escolar Editora.
- Morgan, V. G. 2001. Humility and the transcendent. *Faith and Philosophy*, 18 (3): 307-322.

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. 2005. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58 (10): 1323-1350. doi: 10.1177/0018726705059929.
- Mumford, M. D. (Ed.) 2011. *Handbook of organizational creativity*. Cambridge: Academic Press.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Offermann, L. R., & Coats, M. R. 2018. Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29 (4): 513-522. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.003.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. 2006. Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 257-279. doi: 10.1002/job.376.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. 2013. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24 (5): 1517-1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3): 429-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003.
- Rost, J. C. 1991. *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rothmann, I., & Cooper, C. L. 2015. *Work and organizational psychology* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Sandelands, L. E. 1988. The concept of work feeling. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 18 (4): 437-457. doi: 10.1111/j.1468-5914.1988.tb00509.x.
- Sandelands, L. E., & Boudens, C. J. 2000. Feeling at work In S. Fineman. *Emotion in Organizations*, 2: 46-63, Sage. doi: 10.4135/9781446219850.n3.
- Schaefer, B. 2015. On becoming a leader: Building relationships and creating communities. *EDUCAUSE Review*, 50 (6): 75-78.
- Setiya, K. 2013. Murdoch on the sovereignty of good. *Philosophers'Imprint*, 13 (9): 1-21.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30 (6): 933-958. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.007.
- Simões, S. 2013. *O “efeito sombra” na liderança: construção e validação de uma escala alternativa de liderança*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.

- Smith, C. S., Tisak, J., Hahn, S. E., & Schmieder, R. A. 1997. The measurement of job control. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (3): 225–237. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<225::AID-JOB797>3.0.CO;2-E.
- Stacey, R. D. 1996. *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Szostak, B., Rüling, C. C., & Parmentier, G. 2017. *Créativité organisationnelle: quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé?*. HAL.
- Van der Doef, M., & Maes, S. 1999. The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13 (2): 87-114. doi: 10.1080/026783799296084.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. 2004. Strategic virtues:: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (4): 393-408. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.006.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. 2003. Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5): 511-535. doi: 10.1002/job.213.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293-321. doi: 10.5465/amr.1993.3997517.
- Zanon, C., Borsa, J. C., Bandeira, D. R., & Hutz, C. S. 2012. The relationship between ruminative thought and facets of neuroticism. *Estudos de Psicologia*: 29 (2), 173-181. doi: 10.1590/S0103-166X2012000200003.
- Zhu, W. 2008. The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8: 62-73.

9. Anexos

9.1. Anexo A - Questionário



Este questionário serve fins meramente académicos, no âmbito de um trabalho de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE-IBS.

Procura-se estudar o impacto da liderança na criatividade dos colaboradores.

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos.

Por favor, responda a **todas** as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

1. **Sexo:** Masculino Feminino 2. **Estado Civil:** Solteiro Casado Divorciado União de Facto
3. **Idade:** ___anos 4. **Habilitações Académicas:** Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento Outro
5. **Categoria Profissional:** _____ 6. **Chefia?:** Sim Não 7. **Antiguidade:** _____anos/meses
8. **Anos de Experiência Profissional:** _____

LIDERANÇA

Seguem-se um conjunto de afirmações sobre comportamentos da sua chefia direta. Assinale até que ponto concorda ou discorda com as afirmações. Utilize a seguinte escala (1 a 5):

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. A minha chefia procura feedback, mesmo que seja difícil de obter.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia admite quando não sabe algo.	1	2	3	4	5
3. A minha chefia reconhece quando os outros têm mais conhecimentos do que ele/ela.	1	2	3	4	5
4. A minha chefia tem em mente os melhores interesses da empresa.	1	2	3	4	5
5. A minha chefia tem conhecimento dos pontos fortes dos outros.	1	2	3	4	5
6. A minha chefia elogia frequentemente os pontos fortes dos outros.	1	2	3	4	5
7. A minha chefia aprecia as contribuições meritórias das outras pessoas.	1	2	3	4	5
8. A minha chefia tem tendência para aprender com os outros à sua volta.	1	2	3	4	5

Liderança e criatividade: O papel da co-ruminação nos processos criativos

9. A minha chefia mostra-se sempre disponível para receber conselhos dos outros.	1	2	3	4	5
10. A minha chefia está sempre receptiva para receber ideias de outras pessoas.	1	2	3	4	5
11. A minha chefia preocupa-se em trabalhar com os/as melhores.	1	2	3	4	5
12. A minha chefia reconhece as suas limitações.	1	2	3	4	5
13. A minha chefia seleciona as pessoas com quem trabalha em função do mérito.	1	2	3	4	5
14. A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal próxima em detrimento daqueles que são mais competentes.	1	2	3	4	5
15. A minha chefia costuma emburrar com os/as colaboradores/as que se destacam na organização pelo mérito.	1	2	3	4	5
16. A minha chefia seleciona colaboradores/as que não os/as desafiem.	1	2	3	4	5
17. A minha chefia valoriza a competência dos/as seus/suas colaboradores/as.	1	2	3	4	5
18. Na minha organização um/a novo/a colaborador/a que se destaque pode ser visto/a como uma ameaça.	1	2	3	4	5
19. A competência dos/as colaboradores/as “assusta” a minha chefia.	1	2	3	4	5
20. Não há partilha de informação porque para a minha chefia informação é poder.	1	2	3	4	5

CO-RUMINAÇÃO

Pense numa pessoa que trabalhe consigo e com quem tenha uma relação de proximidade / amizade. Assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação, de acordo com o que se tem passado nos últimos dias.

Utilize a seguinte escala:

Não é de todo verdade	Pouco verdadeiro	Neutro	Verdadeiro	Totalmente Verdadeiro
1	2	3	4	5

1. Quando tenho problemas de criatividade, falamos um com o outro durante um longo período de tempo.	1	2	3	4	5
2. Se tiver um problema de criatividade, passamos o nosso tempo juntos a falar sobre isso, não importa o que poderíamos estar a fazer para além disso.	1	2	3	4	5
3. Quando o meu colega/amigo tem um problema de criatividade, eu faço um esforço para que ele fale sobre isso.	1	2	3	4	5
4. Quando tenho um problema de criatividade, o meu amigo procura sempre que eu conte todos os detalhes sobre o que se está a passar comigo.	1	2	3	4	5
5. Quando estamos com dificuldade em sermos criativos, falamos sobre cada parte do processo criativo repetidamente.	1	2	3	4	5

Liderança e criatividade: O papel da co-ruminação nos processos criativos

6. Quando falamos sobre dificuldades de criatividade, falamos muito sobre o que se passa para entender o porquê das dificuldades.	1	2	3	4	5
7. Quando falamos de problemas associados à criatividade, falamos muito sobre todas as coisas negativas que poderão ser fruto da falta de criatividade.	1	2	3	4	5
8. Quando falamos sobre problemas pessoais de criatividade, tentamos descobrir tudo sobre o problema, mesmo que existam partes que talvez nunca entendamos.	1	2	3	4	5
9. Quando falamos de um problema que esteja relacionado com a criatividade, passamos muito tempo a falar sobre o quão triste ou desesperado me sinto.	1	2	3	4	5
10. Passo muito tempo a pensar porque não sou mais criativo.	1	2	3	4	5
11. Passo muito tempo a pensar nas consequências da minha falta de criatividade.	1	2	3	4	5
12. Passo muito tempo a pensar como posso ser mais criativo.	1	2	3	4	5

CONTROLO

As afirmações que se seguem fazem referência a um conjunto de práticas vivenciadas no seu dia-a-dia. Pensado em si e no que se tem passado nas últimas semanas, assinale em que medida concorda com as afirmações seguintes. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. No meu trabalho posso tomar muitas decisões por iniciativa própria.	1	2	3	4	5
2. No meu trabalho tenho pouca liberdade para tomar decisões sobre aquilo que posso fazer.	1	2	3	4	5
3. Dou um grande contributo sobre aquilo que acontece no meu trabalho.	1	2	3	4	5

CRIATIVIDADE

As afirmações que se seguem fazem referência a um conjunto de práticas que as organizações proporcionam ou implementam para os seus colaboradores.

Liderança e criatividade: O papel da co-ruminação nos processos criativos

Pensando em si e na sua organização, assinale até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Consigo produzir ideias criativas, quando comparado com outros colegas.	1	2	3	4	5
2. Consigo fazer várias sugestões e novas propostas para a organização.	1	2	3	4	5
3. Consigo desenvolver e recriar ideias, já desenvolvidas.	1	2	3	4	5
4. Consigo gerar uma ampla variedade de ideias, quando comparado com outros colegas.	1	2	3	4	5

Para que possamos fazer uma associação entre as respostas dos vários momentos, e sendo este questionário anónimo, pedia-te que deixasses aqui quatro dígitos que te identificassem (por ex.: **os últimos quatro dígitos do teu número de telemóvel, pf.**)

Muito Obrigada pela Colaboração!